FLOREA VLAD

ABORDĂRI CONCEPTUALE PRIVIND MANAGEMENTUL FIRMEI DE COMERŢ ŞI TURISM

Editura Eurostampa
Timişoara, 2007

Descrierea CIP a Bibliotecii Naþionale a României
VLAD, FLOREA
Abordări conceptuale privind managementul firmei de comerţ şi turism / Florea Vlad - Timiºoara: Eurostampa, 2007
ISBN 978-973-687-632-5

65.012.4:339.1+338.48

Editura Eurostampa
Timiºoara, bd. Revoluþiei nr. 26
Tel./fax: 0256-204816
E-mail: estampa@upcnet.ro
www.eurostampa.ro

Tipar executat la *Eurostampa*

PREFAŢĂ

Cartea se adresează studenţilor din anii terminali ai Facultăţii de Management Turistic şi Comercial “Dimitrie Cantemir” din Timişoara, precum şi absolvenţilor a acesteia.

Am considerat ca important acest lucru pentru că atât în structurarea cărţii cât şi în conţinutul capitolelor s-a ţinut seama de pregătirea de bază a cursanţilor cărora se adresează, având în vedere tematica programei analitice a cursului de managementul firmei de comerţ şi turism din planul de învăţământ al Facutăţi de Management Turistic şi Comercial a Universităţii Creştine “Dimitrie Cantemir”.

În ceea ce priveşte conţinutul lucrării, acesta este prezentat în două parţi.

În prima parte sunt tratate problemele managementului firmei de comerţ şi turism. Abordarea acestor probleme în cadrul cursurilor ce vor fi predate pe parcursul anului universitar, va fi legată în primul rând de necesitatea cunoaşterii în medii cât mai largi a celor mai recente preocupări în domeniul managementului pe plan naţional şi mondial, fiind o problemă care a intrat în sfera preocupărilor unui însemnat număr de specialişti în domeniu.

Profesor dr. O. Nicolaescu arată într-una din lucrările sale că “*Nivelul de civilizaţie şi dezvoltare economică şi standardul de viaţă al populaţiei unei ţări depind într-o mare măsură din ce în ce mai mare, de capacitatea sa de a aborda rapid şi eficace tot ce este mai nou şi performant din realizările celorlalte ţări”*.

Sunt prezentate în prima parte, fundamentele teoretice şi metodologia managementului de turism şi comerţ, la a căror elaborări şi-au adus contribuţia personalităţi prestigioase, aşa cum au fost citaţi pe parcursul lucrării.

În partea a doua a cărţii, sunt abordate cele mai recente preocupări şi realizări în domeniul managementului, aplicaţii, teorii, pornind de la disponibilitatea tehnicii de calcul cele mai recente, cât şi alte probleme de noi orientări în management.

Astfel, orice abordare a unor probleme de management, de conducere, de organizare de marketing, de dezvoltare economică, socială pe plan local sau general, trebuie tratată prin prisma exigenţelor actuale impuse de domeniul globalizării, mondializării.

O importanţă deosebită în această etapă o prezintă, abordarea problemei de legislaţie a comerţului, a tehnicilor, operaţiunilor de comerţ şi turism la noi în ţară în concordanţă cu cerinţele şi condiţiile impuse de UE, ca prim pas pe calea intrării ţării noastre într-un proces de evoluţie favorabil dezvoltării în raport cu ceea ce s-a realizat până la finele anului 2006.

Se pune, deci, problema ca Managementul din România să perceapă, să asimileze, să operaţionalizeze elementele manageriale profesioniste (în mod special în turism şi comerţ) şi cu un ridicat nivel practicat în UE.

În contextul celor de mai sus, se poate detaşa ideea că forţa comercială a unei firme de comerţ şi turism izvorăşte din crearea sau identificarea unui sistem managerial adecvat pentru realizarea unor performanţe în concordanţă cu condiţiile în care îşi desfăşoară activitatea ca şi componenţă a sistemului economic global.

Atât managementul comercial şi turistic cât şi cunoştinţele cu privire la cele mai noi preocupări pe plan european şi mondial referitoare la problemele manageriale şi la politicile care vizează sistemul global, pot ajuta prin informaţii pe care le furnizează procesul respectiv.

Lector dr. ing. ec.
FLOREA VLAD

CUPRINS

ELEMENTE DE TEORIA MANAGEMENTULUI FIRMEI DE COMERŢ ŞI TURISM

ELEMENTE DE TEORIA MANAGEMENTULUI FIRMEI DE COMERŢ ŞI TURISM

CAP. 1 MANAGEMENTUL FIRMEI DE COMERŢ ŞI TURISM

1.1. NOŢIUNI GENERALE DESPRE MANAGEMENT - Scurt istoric

Unii autori prezintă izvoare de gândire managerială sistemică. Astfel se menţionează civilizaţia sumeriană antică (5000 i.Ch), ca folosind documente scrise pentru facilitarea operaţiilor comerciale şi guvernamentale, apoi se face referire la Egiptul milenului IV.Ch., care a organizat 100.000 de oameni pentru construirea piramidelor; la codul lui Hammurabi (Hammurapi), mileniul II i.Ch.(1728-1686 i.Ch.) se stabileau standarde pentru salarii, obligaţii contractuale s. a. Apoi se ştie despre români, care îşi conduceau imperiul (300i.Ch.- 300 d Ch.) folosind un sistem de comunicaţii şi de control centralizat ajungând în anii 1300 la Veneţia, unde a fost stabilit cadrul legal pentru comerţ şi ajungând la Adam Smith (1723-1790), promotor al liberalismului şi fondator al economiei politice ca ştiinţă, care a pus bazele diviziunii muncii în organizaţiile private. Apoi, apare epoca premodernă, finele secolului XVIII, secolul XIX şi începutul secolului XX, despre care se va discuta în continuare.

În perioadele la care s-a făcut referire mai sus, managementul apare ca îndemânare, îndeletnicire, ca pricepre, ca talent chiar. Luat în acest sens, arta precede ştiinţei în management.

Cu timpul regulile, activităţile, experienţele câştigate au devenit transmisibile, iar începând cu secolul XIX şi continuând cu secolul XX, preocupările şi evoluţiile în acest domeniu îşi formează pretenţia şi dreptul de ştiinţă.

Este necesar de reţinut că piatra unghiulară a abordării ştiinţifice manageriale îi aparţine lui Frederik W Taylor (1856-1915), care în 1911 a publicat lucrarea “ *Principiile managementului ştiiţific* “(“*The Principles of Scientific Management*”) în care a statuat conceptul de Management ştiinţific că “acel management care ghidează afacerile folosind standarde stabilite pe bază de fapte şi adevăruri rezultate din observaţii, experimente sistemice şi raţionamente sistemice “.

În această lucrare a formulat cele patru principii de bază ale managementului din care aşa cum se ştie se evidentiază elaborarea de variante de analiză pentru optimizare, selecţia lucrătorilor, atitudine deschisă faţă de lucrători şi măsurarea muncii pentru salarizarea legată de realizare. Se ştie ca Taylor a abordat problemele manageriale la nivel de activităţi.

Cert este că efectul managementului taylorian s-a soldat cu dublarea productivităţii, iar introducerea acestuia în activitatea cotidiana a permis SUA ca cel puţin 50-60 de ani să aibă rezultate net avantajoase în competiţia cu firmele din alte ţări ale lumii .

O contribuţie de seamă la dezvoltarea managementului ştiinţific şi-a adus-o Henry Fayol (1841-1925), care spre deosebire de Taylor a abordat problemele manageriale la nivelul întreprinderii (organizaţiei) şi nu cel al activităţilor şi atelierelor. Este cel care a enunţat cele 5 funcţiuni ale întreprinderii şi funcţiile sau atributele conducerii care azi sunt numite funcţiile managementului.

Tot el a elaborat în lucrarea “Administration Industrielle et Generale” publicată în 1916 şi Principiile conducerii sau ale managementului. Toate acestea sunt şi azi valabile şi se cunosc de la ”Management“ Contribuţii remarcabile la dezvoltarea managementului ştiintific (a lui Taylor si Faylor) şi-au adus-o soţii Gilbreth

Frank(1864-1924); şi Lilian 1878-1972) precum şi Henry L. Gantt (1861-1919) şi Max Weber, care a introdus conceptul de - organizaţie birocratică, sau conducere impersonală (birouri, servicii, compartimente, etc.), (pentru că înainte conducerea o efectua patronul, cu toată gama de tare)

Se cunosc de la managemetul general care sunt cele 6 caracteristici ale birocraţiei ideale ale lui Weber M.

Un alt pas de progres în management s-a facut prin Henry Mintzberg, care pornind de la funcţiunile şi atributele conducerii enunţate de catre Fayol H.în 1971, rolurile managerului sunt axate pe trei direcţii: interpersonale, informaţionale şi decizionale.

1.2. ETIMOLOGIA ŞI SEMNIFICAŢIA CONCEPTULUI DE MANAGEMENT

Există multe concepte şi păreri cu privire la management. Cert este că management este un termen englez de origine franceză.

I. Stancioiu s. a. în “Management Elemente Fundamentale” şi Jean Chevalier în “Organisation” sustin că termenul “management“ derivă din francezul “ménage”, care semnifică “l’ orde et train d’ une maison”, (organizarea şi dirijarea unei case).

Explicaţia istorică există: din octombrie 1066 odată cu cucerirea normadă a Angliei de către ducele Wilheim II, care a devenit rege al Angliei, a fost limba franceză, iar termenul francez “ménage “ se aseamănă fonetic şi semantic.

La începuturile sale verbul englez “to manage“, a fost ataşat la activităţile cu caii, în semnul de strunire a lor. Ulterior sensul acesta s-a extins în ideea de a reda o gândire şi aşezare a unor lucruri sau fiinţe – organizare – în scopul de a obţine rezultatele dorite (mai bune).

Ulterior verbul englez “to manage“ a trecut în sfera militară, în sensul de a pregăti cantitativ şi calitativ unitatea militară pentru obţinerea victoriei în războaie. Din acest punct de vedere termenul englez se aseamănă cu termenul american de logistică, cu toate acestea termenul de management a apărut în domeniul economic de abia la finele secolului XVIII şi începutul secolului XIX în Anglia şi apoi în Franţa, SUA, Germania, Japonia etc.- (În secolul XVIII s-a mai folosit termenul de management în sfera politicului şi a jurnalisticii).

Termenul de management s-a impus în sfera economicului în ultimii 60 de ani datorită lucrării lui James Burnham, publicată în 1941 la New York “The Managerial Revolution”, când s-a impus definitiv noţiunea de manager ca vector al inovaţiei şi progresului, iar noţiunea de management cu adjectivul managerial, cu semnificaţia de analiză interdisciplinară a poziţiei şi rolului managerului în societatea contemporană.

Corespondentul sematic (de sens) al managementului în limba română este “conducere’.

(În ultimile decenii termenul de “conducere“ este înlocuit nu numai datorită predispoziţiei specialiştilor spre completarea limbii cu neologisme, ci şi datorită tendinţei de deschidere a statelor spre exterior şi pentru că termenul a căpătat recunoaştere internaţională).

Conform conceptelor actuale managementul are trei accepţiuni:

1. Management ca proces;
2. Management ca echipă de conducere (team management);
3. Management ca disciplină ştiinţifică, care din punct de vedere sistemic se poate reprezenta conform schemei de conexiuni (directe şi inverse).

Un aspect important este acela că managementul este asociat organizaţiilor, prin care se înţeleg diversele entităţi socio-tehnice (firme, întreprinderi, instituţii civile, armata, şcoli etc.).

1.2.1. Definiţii atribuite termenului de management

Managementul ca proces; Peter Druker, specialist contemporan în management îi atribuie trei postulate acestui termen:

a) Stabilirea misiunii organizaţiei;
b) Asigurarea unei funcţionări productive;
c) Reglementarea responsabilităţilor şi implicaţiilor sociale asociate;

Deci, conform lui Peter Druker "Managementul dirijează sistemele în contextul unei ambianţe dinamice urmărind o funcţionare eficientă şi corectă din punct de vedere social juridic".

Ivancevich John; Donnely Jr. James şi Gibson J. în 1989, consideră managementul ca proces întreprins de una sau mai multe persoane în vederea coordonării activităţilor altor persoane spre a obţine rezultate pe care nu le-ar înregistra daca ar acţiona individual.

Ceto Samuel în 1994, defineşte managementul ca proces de atingere a obiectivelor organizaţiei, lucrând cu şi prin oameni şi valorificând celelalte resurse organizaţionale.

Robert Kreitner în 1992, spunea că managementul reprezintă o lucrare cu şi prin alte persoane în vederea atingerii obiectivelor organizaţiei, folosind eficient resursele limitate în condiţiile unui mediu schimbator (ambianţa schimbătoare, cu factori de perturbare, controlabili sau nu, - vezi sistemele cibernetico-economice).

Stephen Robbins în 1991, consideră că managementul este un proces de realizare eficientă a activităţii cu şi prin alţi oameni (şi multe alte definiţii).

Sunt remarcabile şi alte definiţii ca de exemplu cea alui Klein Jaques, care în lucrarea "Qu' Est LA Management", defineşte managementul ca ansamblul disciplinelor, metodelor, tehnicilor care înglobează sarcinile conducerii, gestiunea, administrarea , organizarea întreprinderii cu câteva sublinieri :

a) Pentru americanul vechii şcoli de management (dupa Ford Gillberth, etc.) managementul este arta de a-i face pe alţii să lucreze.
b) Este plin de bun simţ, necesar pentru a determina tot personalul să lucreze într-o anumită direcţie, spre un scop comun
c) Pentru americanul modern (când au început să apară noi categorii sociale: clienţi, furnizori, acţionari etc. începe să se manifeste managementul arta şi ştiinţa, rezumată prin aceea că managementul devine tot mai complex, vizând organizarea unei continue schimbări, orientate spre crearea de bogăţii în scopul satisfacerii mai perfecţionate a nevoilor umane).

Prin aceasta vocaţia managementului integrează vocaţia întregii societăţi industriale liberală şi care urmăreşte să pună în evidenţa faptul că economia liberală îşi propune o perpetuă depăşire, să amplifice perpetuu posibilităţile omului şi ale societăţii umane asupra mediului său înconjurător (ambianţei), asupra naturii şi în final capacitatea omului de a stăpâni propriul său destin şi de a-şi orienta propriul viitor. (Interesantă filozofie! NU?)

Hsmphil David (în "Ce este leadershipul?"), susţine că managementul este un compus al elementelor putere, autoritate şi influentă. Potrivit acestui autor, prin autoritate se întelege putere acceptată, iar influenţa o socoteşte ca putere reala în funcţiune, menţionand că puterea reprezintă dominarea voinţei autoritare, ceea ce

presupune subordonarea celorlalte voinţe uneia singure şi că managementul este posibil fără dominarea voinţei autoritare, care reprezintă un caz particular, ce nu poate fi însă generalizat.

Aş mai remarca pe langă multe alte definiţii date de diverse personaje competente în domeniu (Tezenas J; Gelinier Oct.; Druker P.;Gerbier Jean; Massie Joseph; francofoni, Mackenzie A.; Heyel Karl; Johannsen H.; Symonas G.H.; Barger J.P. Macgregor; Maynard H.B., anglofoni şi mulţi alţii) şi alte două modalităţi de a defini managementul:

a) Potrivit lui Robertson A.B., managementul este arta sau ştiinţa de a direcţiona, de a dirija şi a administra munca altora pentru a atinge obiectivele stabilite, procesul de luare a deciziilor şi de conducere (leadership), un factor de producţie ce priveşte organizarea şi conducerea celorlalţi factori (pământ, utilaje, muncă şi capital) pentru obţinerea maximului de eficienţă, un proces social care implică responsabilitate pentru planificarea şi reglementarea eficientă şi economică a operaţiunilor (activităţilor unei organizaţii) în îndeplinirea unui scop sau a unei sarcini date. Managementul include judecarea, aprecierea şi hotărârea (decizia) în stabilirea programelor şi utilizarea datelor pentru controlul performanţelor şi realizarea planurilor precum şi ghidarea, integrarea, motivarea şi supravegherea personalului în realizarea activităţii.
b) Dumitrescu M., consideră că managementul este ştiinţa prin care se asigură conducerea tuturor proceslor şi utilităţilor economice, a tuturor sectoarelor de activitate (deci din toate organizaţiile), în toate funcţiunile lor, având în prim plan omul, participarea motivaţie a acestuia şi care presupune rezolvarea problemelor sub raport previzional, organizatoric, de conducere, de luare a deciziilor şi de control cu concretizarea acestora în creşterea eficienţei economice.

1.3. SPECIFICUL MANAGEMENTULUI ÎN SOCIETĂŢI COMERCIALE CU ACTIVITATE TURISTICĂ

În prezent, în literatura de specialitate apare foarte frecvent definirea funcţiei principale a managementului, respectiv aceea “de a crea valoare“, de a mări valoarea întreprinderii, evident prin deciziile pe care le ia. În acest context, sarcinile managementului pot fi clasificate astfel:

- de a se informa
- de a analiza
- de a stabili obiective (cuantificare, ierarhizare)
- de a formula politici şi strategii
- de a organiza (mijloacele de atingere a obiectivelor, responsabilităţile, structurile, procedurile)
- de a motiva
- de a controla

Permanent se urmăreşte măsurarea performanţelor şi evaluarea coerenţei în îndeplinirea acestor sarcini. Aceste obiective presupun atât analize calitative cât şi măsuri cantitative.

Analiza calitativă se concretizează în următoarele direcţii:

1. *analiza structurilor de putere* din cadrul societăţii comerciale, a ierarhizării obiectivelor (rentabilitate financiară, poziţia pe piaţă, nivel tehnologic, promovarea resurselor umane, gradul de utilizare, capacitate, echilibru financiar, prestigiu, active valoroase etc.)

2. analiza stilului de conducere (implicând elemente de motivare, cultură a întreprinderii, competenţă şi aptitudini de conducere)

3. analiza structurilor de organizare (tip, complexitate, nivel finalizare, echilibru, etc.)

4. analiza metodelor de planificare şi control (tip de metode, frecvenţă, eficienţă).

Măsurarea performanţelor managementului se estimează cantitativ prin:

- rentabilitatea financiară şi lichiditatea (performanţe pe termen scurt).
- echilibrul financiar, valoarea întreprinderii (performanţe pe termen lung).
- Măsurarea costului managementului.

Echipa de conducere va fi urmărită sub următoarele aspecte: vârsta şi experienţa membrilor echipei, compoziţia şi echilibrul echipei, profesionalismul membrilor, existenţa succesorilor în caz de schimbări previzibile (o schimbare a conducătorilor implică de obicei riscuri mai mari asupra viitorului).

Potrivit teoriei managementului, activitaţile desfaşurate de manageri sunt cele care decurg din executarea celor cinci funcţii. Studiul comportamentului unui numar mai mare de manageri, din diferite domenii de activitate, a demonstrat că în general, managerii desfaşoară patru tipuri de activităţi;

>**comunicarea de rutină,** activitate care include transmiterea şi recepţionarea informaţiilor provenite din sistemul formal al organizaţiei, manipularea documentelor şi prin care este susţinut rolul informaţional.

> **managementul tradiţional**, concretizată în planificarea, luarea deciziilor şi controlul care constituie suportul decizional;

> **acţiunea asupra reţelelor**, constând în interacţiunea cu oamenii din afara organizaţiei, activitate care permite exercitarea rolului de simbol şi agent de legatură, precum şi socializarea informală şi acţiunea asupra celor din interiorul organizaţiei, activităţi prin care se susţine rolul de lider.

> **managementul resurselor umane**, activitate care include motivarea, disciplinarea şi pedepsirea personalului, stăpânirea conflictelor, angajarea de personal şi calificarea, dezvoltarea subordonaţilor prin care se exercită rolul de lider.

În firmele de comerţ şi turism, în prezent se constată o ierarhizare a ativităţilor astfel: pe primul loc se situează acţiunea asupra reţelelor, pe locul doi managementul tradiţional, pe locul trei comunicarea de rutină şi pe ultimul loc, managementul resurselor umane.

În cazul firmelor de turism şi comerţ româneşti, de mari dimensiuni, este urmărit, în special, succesul personal obţinut preponderent prin acţiuni asupra reţelelor şi prin managementul tradiţional. În cazul firmelor de dimensiuni mici, în care patronul este şi manager, interesează succesul organizaţional obţinut însă şi aici, mai ales, prin acţiunea asupra reţelelor externe.

Dr. H. James Harington susţine: ”Posibilitatea ca firmele să-şi piardă clienţii din cauza serviciilor necorespunzătoare este de trei ori mai mare decât aceea de a-i pierde din cauza produselor necorespunzătoare”.

1.4. TIPURI DE SOCIETĂŢI COMERCIALE CU ACTIVITATE TURISTICĂ

În literatura de specialitate şi în terminologia Organizaţiei Mondiale a turismului se foloseşte noţiunea de *agenţie de voiaj*, care diferă conceptual de viziunea românească.

Refuzul identificării cu agenţia de voiaj îşi poate avea originea şi într-o înţelegere limitată a fenomenului social – economic pe care îl reprezintă turismul.

Pentru a conchide prin agenţie de voiaj trebuie să se înţelegă o întreprindere comercială având ca scop:

a. asigurarea tuturor prestărilor de servicii privind transporturile, hotelurile sau acţiunile turistice de orice fel;
b. organizarea de călătorii individuale sau colective, la un preţ forfetar, cu un program fie stabilit de agenţie, fie la liberă alegere a clientului.

Conform H G R nr. 513 din august 1998, agenţia de turism este definită ca fiind o unitate specializată care organizează, oferă şi vinde pachete de servicii turistice sau componente ale acestora. Chiar dacă cele doua noţiuni, "*ageţie de voiaj*" şi "*agenţie de turism*" nu sunt similare în totalitate, vom folosi şi vom accepta în continuare termenul de "***agenţie de turism***", această variantă fiind mai aproapiată de conţinutul activităţilor care fac obiectul său de activitate.

Conform aceleiaşi hotărâri de guvern, agenţiile de turism din România pot fi clasificate în următoarele tipuri:

a. agenţie de turism tour-operatoare, având ca activitate organizarea şi vânzarea pe cont propriu a pachetelor de servicii de turism sau a componentelor acestora, direct sau prin intermediari
b. ageţie de turism detailistă, care vinde sau oferă spre vânzare, în contul unei agenţii de turism tour – operatoare, pachete de servicii sau componente ale acestora, contactate cu aceasta

În funcie de natura activităţii desfăşurate, agenţii economici din turism se împart în doua grupe distincte:

a. agenţi, direct prestatori de servicii turistice
b. agenţii care au ca obiect de activitate promovarea şi comercializarea de aranjamente turistice în ţară şi străinătate, având rolul de **intermediari** între agenţii economici direct prestatori de servicii turistice şi turişti

Conform ordonanţei nr. 107/1999, în scopul protecţiei turiştilor, oferirea, comercializarea, vânzarea serviciilor şi a pachetelor de servicii turistice precum şi crearea de produse turistice pe teritoriul României pot fi realizate numai de către agenţii economici din turism autorizaţi de Ministerul Turismului, posesori de licenţe în turism sau de certificate de calificare dupa caz. Agenţii economici din turism sunt obligaţi să folosească pentru servicii care presupun răspunderi privind protecţia turistului, numai personal specializat.

În consecinţă, profesiunile specifice activităţilor de turism sunt cele cuprinse în clasificarea ocupaţiilor din România, respectiv în nomenclatorul de clasificare pentru meseriile şi funcţiile din activităţile hoteliere şi de turism din România.

Persoana fizică ce asigură conducerea operativă a unei agenţii de turism sau a unei structuri de primire turistice trebuie să deţină **brevet de turism**, prin care i se atestă capacitatea profesională.

În continuare şi conform aceleiaşi idei, capacitatea unei agenţii de turism de a efectua servicii de calitate şi în condiţii de siguranţă pentru turişti se atestă prin **licenţă de turism**.

CAP. 2 APROVIZIONAREA CU MĂRFURI, MATERII PRIME SI MATERIALE

Aprovizionarea este una din activităţile componente ale funcţiei comerciale prin intermediul căreia întreprinderea intră în relaţii economice cu alte societăţi comerciale.

Prin aprovizionare, activitate foarte complexă care presupune un laborios proces decizional, înţelegem orice acţiune care are drept scop procurarea de bunuri şi servicii necesare desfăşurării proceselor producţiei culinare, prestării serviciilor şi desfacerii mărfurilor către populaţie.

Conducerea ştiinţifică a aprovizionării se bazează în primul rând pe cunoaşterea căilor şi mijloacelor prin care se pot optimiza acele activităţi care determină un consum mare de muncă vie şi materializată care contribuie nemijlocit la asigurarea întreprinderii cu mijloacele materiale necesare realizării obiectivelor stabilite în plan. În al doilea rând, conducerea ştiinţifică a aprovizionării presupune orientarea logică, în cadrul unui program anual, a următoarelor procese:

- cercetarea cererii de mărfuri şi servicii a populaţiei
- stabilirea necesarului de produse în volum şi structură
- identificarea principalilor furnizori şi contactarea acestora pentru cunoaşterea posibilităţilor de acoperire a necesarului stabilit
- determinarea căilor optime de aprovizionat
- încheierea contractelor
- stabilirea necesarului de mijloace de transport şi contractarea acestuia
- calcularea lotului optim de aprovizionat pe produs sau grupă de produse
- recepţia calitativă şi cantitativă.

Nu ne propunem să analizăm toate fazele din care este compusă activitatea de aprovizionare pentru că unele au fost deja studiate (la drept – încheierea contractelor), iar altele vor constitui obiect de studiu al unor capitole din această carte (determinarea căilor optime de aprovizionare – la transporturi, calculul lotului optim – la gestiunea stocurilor).

În aceste condiţii, vom supune aici atenţiei celelalte etape ale activităţii de aprovizionare.

2.1. CERCETAREA CERERII DE BUNURI ŞI SERVICII A POPULAŢIEI

Modificarea continuă a mediului de afaceri, schimbările tehnologice rapide, creşterea inter-relaţiei întreprindere - mediu reclamă necesitatea utilizării de către orice întreprindere a previziunilor, ca bază în luarea deciziilor operaţionale. Aceste previziuni sunt utile în determinarea necesarului de resurse (de aprovizionat), în programarea resurselor disponibile (băneşti, în special) şi în achizitionarea resurselor necesare desfăşurării proceselor operative (materii prime, materiale, mărfuri, personal etc.).

De exemplu, pentru un restaurant fast-food, managerul trebuie să previzioneze numarul clienţilor pe zi şi tranşe orare, astfel încât să poată să se aprovizioneze cu materii prime suficiente, să programeze corect numarul bucătarilor şi casierilor pe ore, în scopul de a asigura un flux normal de servire şi de a gestiona eficient stocurile.

Pentru activitatea de aprovizionare, previziunile sunt necesare în asigurarea stocurilor la un nivel optim din punct de vedere cantitativ şi calitativ.

În general, cererea de mărfuri şi servicii a populaţiei suferă anumite modificări în timp (dar şi în spaţiu), sub influenţa a numeroşi factori. A previziona cererea pentru un anumit bun sau serviciu, poate însemna luarea în calcul a numeroase elemente:

- tendinţa de evoluţie a cererii din perioada anterioară, sezonalitatea ei, anticiparea schimbărilor economice, sociale, politice, ecologice etc. ce pot modifica cererea s.a.m.d. - deci foarte multe informaţii. Şi totuşi, pot exista şi elemente care nu pot fi anticipate (factorii conjuncturali).

Pe de altă parte, alături de factorii externi firmei, care influenţează cererea, pot fi amintite şi acţiunile întreprinderii care pot "dirija" cererea, în sensul creşterii, redistribuirii etc. De exemplu, fixarea unor tarife diferenţiate pe zile ale săptamânii (la un hotel), sau pe sezoane (într-o staţiune), practicarea unor reduceri la preţul excursiei pentru grupuri mai mari (de către o agenţia de turism) sunt de natură să determine reducerea sezonalităţii şi chiar creşterea cererii. Asemenea măsuri ale întreprinderii menite să influenţeze cererea, poartă denumirea de "*managementul cererii*".

Acţiunea conjugată a factorilor care influenţează cererea are drept rezultat o anumită evoluţie a acesteia, modelele de bază care caracterizează această evoluţie sunt:

• modelul orizontal, caracteristic unei evoluţii cu fluctuaţii reduse, în jurul unei valori constante

• trendul, care caracterizează o tendinţă de creştere sau scădere în timp a cererii;

• modelul evoluţiei sezoniere, când se manifestă o anumită repetabilitate în timp a creşterii sau descreşterii cererii (zilnic, săptamânal, lunar, trimestrial), în funcţie de tendinţa manifestată de la un an la altul, modelul sezonier poate fi orizontal sau cu tendinţă

• modelul ciclic, când tendinţa cererii este repetabilă pe o perioadă mai mare de timp (ani, decenii), acest tip de evoluţie poate depinde de ciclurile economice sau chiar de ciclul de viaţă al produsului ori serviciului

• modelul evoluţiei aleatoare sau imprevizibile, atunci când nu există nici un fel de tendinţă în evoluţia cererii.

Evoluţia reală a cererii unui bun sau serviciu poate fi o combinaţie din doua sau mai multe modele de bază.

Ce previzionăm?

Există două categorii majore de indicatori care pot fi previzionaţi, pentru a oferi informaţii absolut necesare în managementul operaţional:

• indicatori valorici – valoarea cheltuielilor de consum turistic, valoarea desfacerilor, valoarea încasărilor din turism sau pe diferite categorii de servicii, valoarea totală a costurilor sau pe elemente de cheltuieli etc.

A se vedea şi Radu Emilian (coord.), Managementul serviciilor, Editura Expert, Bucureşti, 2000

• indicatori cantitativi – număr turişti, număr clienţi în restaurant, numar clienţi în spaţiile de cazare, număr preparate culinare vândute, pe grupe şi sortimente etc.

Ce metode de previziune folosim?

Rolul previziunii este acela de a dezvolta un model evolutiv al cererii, pe baza datelor ce ne stau la dispoziţie privind evoluţia anterioara a acesteia, folosind tehnici cât mai potrivite caracteristicilor cererii.

În general, există doua tipuri de tehnici de previziune:

1. calitative (subiective) sau intuitive, cum ar fi metoda Delphi, tehnica scenariilor, analiza morfologică, cercetările de piaţă etc.

2. cantitative (obiective), care folosesc diverse modele statistico-matematice; acestea, la rîndul lor, pot fi:
• cauzale – regresia liniară şi coeficientul de corelaţie statistică, regresia multiplă etc.;
• cronologice (analiza seriilor de date) – sporuri medii, indici medii, trendul liniar, parabolic, hiperbolic, indici de sezonalitate, nivelarea exponenţială etc.

O altă structurare a metodelor de previziune poate fi făcută dupa orizontul de timp în care îşi dovedesc aplicabilitatea:
• pe termen foarte scurt (1 – 3 luni), cele mai dese în managementul operaţional;
• pe termen scurt (3 luni – 1 an);
• pe termen mediu (1 – 5 ani);
• pe termen lung (peste 5 ani).

În managementul operaţional, adeseori se foloseşte o altă împarţire a orizontului de timp, pe intervale mai mici:

Aplicaţii ale previziunii cererii în MO:

Aplicaţii	**Orizont de timp**		
	Scurt 0-3 luni	**Mediu < 2 ani**	**Lung > 2 ani**
Previziuni cantitative	Prod./serv. vândute (individual)	Total vânzări pe grupe	Total vânzări
Zone de decizie	Inventar Programarea producţiei Programarea forţei de muncă	Planificarea RU Planificarea producţiei Achiziţii (aprov.) Distribuţie	Planif.capacit.de producţie şi servire Produsele de producţie Amplasamente Organizare spaţială
Tehnici	Serii cronologice Cauzale Subiective	Cauzale Subiective	Cauzale Subiective

2.2. STABILIREA NECESARULUI DE APROVIZIONAT

Succesul întreprinderii în realizarea obiectivelor sale este determinat, în bună parte, şi de fondul de produse pe care îl contractează cu furnizorii.

Pentru a determina volumul şi structura fondului de marfă, întreprinderea are la dispoziţie o gamă largă de surse de informaţii, din care se remarcă, în primul rând, sursele primare generate de cercetările directe ale pieţei consumatorilor întreprinderii şi sursele secundare de informaţii – volumul şi structura intrărilor, fişele de depozit, situaţia realizării contractelor etc. care se pot folosi, de asemenea, cu rezultate bune.

Pentru stabilirea necesarului de aprovizionat, în volum şi structură, se pot folosi diverse metode de previziune.

O problemă aparte o ridică stabilirea structurii necesarului de aprovizionat.

Ştiinţele economice ne oferă un bogat arsenal de mijloace pentru stabilirea structurii necesarului, reţinem, în primul rând, metodele de previziune pe termen scurt. Alegerea unei metode, a unui model matematic trebuie să fie rezultatul unei analize economice care va cuprinde locul şi importanţa produsului (sau grupei de produse) în consumul populaţiei şi în realizarea producţiei culinare şi a desfacerilor planificate, factorii care determină producţia şi cererea acestui produs etc.

Cunoaşterea locului ocupat de diferite grupe de produse (sau servicii) în structura necesarului unei întreprinderi, precum şi a modificărilor ce se vor înregistra

în consumul populaţiei sunt aspecte definitorii ale conducerii procesului de aprovizionare.

Din arsenalul de metode de previziune a structurilor, metoda lanţurilor Markov se detaşează ca una dintre cele mai accesibile şi mai precise metode având şi marele avantaj că, utilizând o serie scurtă de date, se poate rezolva, relativ uşor, mai ales dacă se apelează la ajutorul computerului.

Metoda se bazează pe principiul potrivit căruia o stare într-o anumita fază (de exemplu, structura necesarului în anul 2002) depinde în sens probabilistic, deci cu o anumită probabilitate structura anterioară cea mai recentă (din anul 2001, în exemplul nostru).

Esenţa acestui gen de prognoză constă în aceea că, pe baza evoluţiei anterioare a ponderii produselor, se găsesc noile structuri, pornind de la legea probabilităţilor de trecere de la o stare iniţială la o stare viitoare, care exprimă tendinţa privind proporţia în care grupele de produse sunt solicitate de clienţi.

Lanţul Markov este definit ca matricea probabilităţilor de tranziţie care sunt estimate prin determinarea frecvenţei relative a produselor (sau grupelor de produse) exprimate prin date empirice.

Matricea probabilităţilor de trecere ia forma:

Pij = P11 P12 P13 … P1n
P21 P22 P23 … P2n
. ………………….
……………………
…………………...
Pm1 Pm2 Pm3 … Pmn

în care:

Pij este probabilitatea de trecere de la starea i (1,2,..m) la starea j (1,2,..n).

Probabilitatile de trecere dupa “n” paşi se pot stabili cu ajutorul relaţiei:

$$P_{ijk} = P^{n}_{ki} * P^{m}_{kj}$$, în care:

Pij – probabilitatea de trecere dupa n paşi de la momentul iniţial (k) la momentul k+n;

Pki – probabilitatea iniţială de structură pe rânduri;

Pkj - – probabilitatea iniţială de structură pe coloane

Metoda lanţurilor Markov se utilizează în multe domenii ale activităţii de piaţă; cu ajutorul ei se pot previziona: cota pe care o va ocupa o întreprinderea pe piaţă, perspectiva de penetraţie a unui nou produs, modificările în obiceiurile de cumpărare determinate de o campanie promoţională etc..

Utilizarea Lanţurilor Markov în vederea determinării structurii necesarului de aprovizionat presupune parcurgerea următoarelor etape de calcul pe care le vom exemplifica folosind o întreprindere care îşi stabileşte structura necesarului de aprovizionat pentru anul 2002 la cinci grupe de produse alimentare.

Din analiza structurii consumului productiv al întreprinderii şi a structurii desfacerilor se constată că produsele alimentare intră în consumul populaţiei în anumite combinaţii relativ stabile de la o perioadă la alta. Modificarea acestor structuri se face lent, prin transferuri între ponderile produselor tradiţionale ale consumului alimentar.

Consumul de produse alimentare în ultimii cinci ani a fost:

Nr. Crt	Grupa	1997	1998	1999	2000	2001
I	Carnea şi preparate din carne	302.2	296.0	294.8	289.1	294.2
II	Legume şi conserve de legume	168.4	180.1	191.7	200.8	209.1
III	Lapte şi produse lactate	109.8	117.5	125.3	138.	144.9
IV	Fructe şi conserve de fructe	157.7	153.4	148.3	154.6	163.3
V	Paine şi produse de panificaţie	87.5	86.7	92.	90.8	94.2
TOTAL		**825.6**	**833.7**	**852.1**	**873.3**	**905.7**

a) Determinarea structurii desfacerilor pe grupe de mărfuri - în % -

Grupa\Anul	1997	1998	1999	2000	2001
I	36.6	35.5	34.6	33.1	32.5
II	20.4	21.6	22.5	23.0	23.1
III	13.3	14.1	14.7	15.8	16.0
IV	19.1	18.4	17.4	17.7	18.0
V	10.6	10.4	10.8	10.4	10.4
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

b) Calculul matricilor de trecere (de tranziţie) de la o grupă la alta într-un an faţă de cel precedent;

Pe baza tabelului de structuri se calculează "n-1" matrici de tranziţie (patru în exemplul nostru), înscriindu-se pe diagonala matricei (a "fidelităţii") ponderea grupei "pastrate" într-un an faţă de cel precedent iar pe restul câmpului matricei diferenţele de ponderi pierdute (pe orizontală) sau câstigate (pe verticală) de la un an la altul.

Faţă de 1997, de exemplu, grupa I a pierdut 1,1 procente în vreme ce grupa a IIa a câstigat 1,2 procente pe care le-a transferat de la grupele I (1,1) şi a IV-a (0,1).

Matricea trecerilor de la o grupă la alta în anul 1998 faţă de anul 1997 – în %

	I	II	III	IV	V	1997
I	35.5	1.1	-	-	-	36.6
II	-	20.4	-	-	-	20.4
III	-	-	13.3	-	-	13.3
IV	-	0.1	0.6	18.4	-	19.1
V	-	-	0.2	-	10.4	10.6
1998	35.6	21.6	14.1	18.4	10.4	100.0

Matricea trecerilor de la o grupă la alta în anul 1999 faţă de anul 1998 - în % -

	I	II	III	IV	V	1998
I	34.6	0.9	-	-	-	35.5
II	-	21.6	-	-	-	21.6
III	-	-	14.1	-	-	14.1
IV	-	-	0.6	17.4	0.4	18.4
V	-	-	-	-	10.4	10.4
1999	34.6	22.5	14.7	17.4	10.8	100.0

Matricea trecerilor de la o grupă la alta în anul 2000 faţă de anul 1999 - în % -

	I	II	III	IV	V	1999
I	33.1	0.5	1.0	-	-	34.6
II	-	22.5	-	-	-	22.5
III	-	-	14.7	-	-	14.7
IV	-	-	-	17.4	-	17.4
V	-	-	0.1	0.3	10.4	10.8
2000	33.1	23.0	15.8	17.7	10.4	100.0

Matricea trecerilor de la o grupă la alta în anul 2001 faţă de anul 2000 - în % -

	I	II	III	IV	V	2000
I	32.5	0.1	0.2	0.3	-	33.1
II	-	23.	-	-	-	23.0
III	-	-	15.8	-	-	15.8
IV	-	-	-	17.7	-	17.7
V	-	-	-	-	10.4	10.4
2001	32.5	23.1	16.0	18.0	10.4	100.0

c) Calculul matricei trecerilor totale

Prin însumarea matricelor parţiale de trecere se determină cea totală care va sta la baza calculului probabilităţilor de tranziţie (de trecere).

Matricea totala a trecerilor de la o grupă la alta în perioada 1997-2001- în % -

	I	II	III	IV	V	TOTAL
I	135.7	2.6	1.2	0.3	-	139.8
II	-	87.5	-	-	-	87.5
III	-	-	57.9	-	-	57.9
IV	-	0.1	1.2	70.9	0.4	72.6
V	-	-	0.3	0.3	41.6	42.2
TOTAL	135.7	90.2	60.6	71.5	42.	400.0

d) Calculul matricei probabilităţilor de tranziţie

Pe baza matricei totale a trecerilor se calculează matricea totala a probabilităţilor de trecere, prin raportarea sumei pierderilor individuale din matricea trecerilor totale la sumele de pe linie ale acestor ponderi ştiind că $\sum p_{ij} = 1$.

Matricea probabilităţilor de tranziţie

	I	II	III	IV	V
I	0.97067	0.01860	0.00858	0.00215	0
II	0	1	0	0	0
III	0	0	1	0	0
IV	0	0.00138	0.01653	0.97658	0.00551
V	0	0	0.00711	0.00711	0.98578

e) Calculul structurii previzionate a necesarului

Structura previzionată a necesarului pe 2002 se obţine înmulţind transpusa matricei probabilităţilor de tranziţie cu vectorul structurilor efective realizate pe ultimul an cunoscut (2001 în exemplul nostru).

0,97067	0	0	0	0		32.5		31.55
0,01860	1	0	0,00138	0		23.1		23.73
0,00858	0	1	0,01653	0,00711	*	16.0	=	16.65
0,00215	0	0	0,97658	0,00711		18.0		17.72
0	0	0	0,00551	0,98578		10.4		10.35

f) Calculul necesarului de aprovizionat, pe grupe

Cunoscându-se necesarul total de produse alimentare, calculat cu ajutorul unor metode de previziune adecvate (957,2 mil. lei, în exemplul nostru), se determină necesarul pe grupe, care va fi:

Grupa	%	Mil lei
I	31.55	302.0
II	23.73	227.1
III	16.65	159.4
IV	17.72	169.6
V	10.35	99.1
TOTAL	100.0	957.2

Exemplul nostru a fost dat doar pentru cinci grupe de produse, el însă se poate calcula fără dificultate pentru toate grupele cu care se aprovizionează întreprinderea. În acest caz, se aplică structurilor previzionate la necesarul de produse alimentare stabilit pe baza balanţei.

$$I + Si = D + Sf$$

Modelul lanţurilor Markov se poate aplica în continuare la nivelul fiecărei grupe de produse în parte, stabilindu-se astfel structura sortimentală a necesarului de aprovizionat.

Desigur, în afara acestui model, întreprinderea mai poate folosi previziunea cu ajutorul coeficienţilor de elasticitate ai fiecărei grupe faţă de total, metode bazate pe curbe matematice etc.

2.3. IDENTIFICAREA PRINCIPALILOR FURNIZORI ŞI CONTACTAREA LOR

Această etapă presupune următoarele:

● găsirea acelor furnizori capabili să ne ofere materiile prime, materialele sau mărfurile necesare

● gruparea produselor care pot fi achizitionate de la acelaşi furnizor

● lansarea cererilor de ofertă

● evaluarea ofertelor primite de la mai mulţi furnizori, în funcţie de anumite criterii

● selectarea furnizorilor/ofertelor.

Adeseori, criteriile care stau la baza selectării furnizorilor sunt: ***preţul, calitatea, condiţiile şi termenele de livrare***.

Având în vedere faptul că ponderea cheltuielilor de aprovizionare în cifra de afaceri a unei firme de servicii este foarte ridicată (poate ajunge la 40%), un obiectiv important al activităţii de aprovizionare este găsirea furnizorilor care ne pot oferi cel mai mic ***preţ***; dar acesta trebuie corelat cu ***calitatea***, astfel că, de fapt va trebui să urmărim obţinerea celui mai bun ***raport calitate – preţ***. Costurile unei calităţi slabe pot fi foarte mari, mai ales dacă defectele ies în evidenţă nu de la început, ci pe parcursul operaţiilor de prelucrare sau de prestare a serviciului. Oricum, folosirea unor materii prime, materiale sau mărfuri de proastă calitate duce la obţinerea unor produse/servicii de proastă calitate şi la o posibilă pierdere de clientelă.

În sfârsit, termenele scurte de livrare şi respectare a datelor de livrare sunt importante pentru firma cumpărătoare, pentru asigurarea fluxului operaţional şi pentru reducerea stocurilor.

Pentru aplicarea acestor criterii, este absolut necesară o bună cunoaştere a fiecărui furnizor, aceasta înseamnă culegerea cât mai multor informaţii – din experienţa precedentă, de la alţi cumpărători, din presa etc. – şi inclusiv efectuarea unor vizite la furnizor, pentru cunoaşterea ofertei sale.

O importanţă deosebită o au şi relaţiile dintre cumpărator şi furnizor. Natura relaţiilor pe care o întreprindere de turism le are cu furnizorii ei poate să-i afecteze calitatea, promtitudinea şi preţul produselor şi serviciilor sale. Există două tendinţe majore în ceea ce priveşte natura acestor relaţii:

● orientarea spre competiţie – presupune negocieri aspre între vânzător şi cumparator, în “suma algebrică zero”: ceea ce pierde una din părţi, câştigă cealaltă.

În această situaţie sunt avute în vedere mai ales avantajele pe termen scurt. Rezultatele obţinute de fiecare parte depind de puterea de negociere a fiecăreia, care la rândul ei depinde, printre altele, de volumul tranzacţiei: un volum mai mare poate fi avantajos atât pentru cumpărător, deoarece îi poate aduce anumite rabaturi la preţ, cât şi pentru vânzător, acestuia asigurându-i vânzarea producţiei;

● orientarea spre cooperare – este o tendinţă care atrage tot mai mult atenţia, datorită succesului obţinut în acest fel de unele companii japoneze, în această viziune, vânzatorul şi cumpărătorul sunt parteneri, se ajută între ei atât cât este posibil: în ceea ce priveşte previziunea cererii, implementarea unei anumite tehnologii de fabricaţie,

căile de reducere a costurilor pentru ambele parţi etc. Este vorba în acest caz de angajamente pe termen lung între parteneri, ceea ce aduce avantaje amândurora.

Multe firme de servicii folosesc strategii combinate în relaţiile cu furnizorii. În funcţie de interesele celor două părţi, ele pot conveni să încheie contracte ferme sau doar convenţii de colaborare – des întâlnite în cazul firmelor de turism – care, prin clauzele incluse, vor stabili toţi termenii colaborării dintre furnizor şi întreprinderea de turism.

Aceasta din urmă va decide, de la caz la caz, dacă aprovizionarea se va face în mod centralizat (adică pentru toate unităţile operative, folosindu-se un depozit de repartizare) sau descentralizat (atunci când fiecare unitate operativă se aprovizionează separat, folosind furnizorii locali).

Desigur, această decizie va depinde de numărul de subunităţi ale întreprinderii, de dispersia lor spaţială şi de eficienţă economică pe care o implică activitatea de aprovizionare.

2.4. RECEPŢIA

Activitatea de aprovizionare cu materii prime, materiale şi mărfuri (pe care le vom numi în acest capitol valori) a întreprinderilor comerciale se încheie cu recepţia acestora, care reprezintă operaţia de identificare şi verificare cantitativă şi calitativă a mărfurilor, a materiilor prime şi materialelor ce se primesc în depozit, magazin etc., eventual care se livrează din fabrică sau depozit .

Orice primire de valori în gestiune este însoţită de recepţie, operaţie de mare importanţă pentru satisfacerea cantitativă şi calitativă a nevoilor întreprinderii şi de fapt ale clienţilor, în cele din urmă.

Recepţia are drept obiectiv verificarea mai multor aspecte privind calitatea, cantitatea, îndeplinirea întocmai a contractului care reglementează relaţiile dintre furnizor şi beneficiar şi între aceştia şi întreprinderea de transport.

Operaţia de recepţie asigură cantitativ şi mai ales calitativ existenţa în întreprinderea comercială, de alimentaţie publică şi de turism a tuturor valorilor necesare pentru buna desfaşurare a activităţilor complexe care se desfăşoară aici.

Conducerea întreprinderii numeşte “comisia de recepţie” care are de obicei în componenţa sa un reprezentant al conducatorului, un merceolog de specialitate şi gestionarul valorilor ce formează obiectul recepţiei.

Decizia privind recepţia ocupă un loc central în cadrul politicii de aprovizionare a întreprinderii, obiectul deciziei în domeniul recepţiei se referă la locul recepţiei, cantitatea şi calitatea produselor.

Locul recepţiei.

Decizia poate avea în vedere recepţia la furnizor sau la sediul beneficiarului şi se concretizează într-o clauză contractuală.

Alegerea locului se face în funcţie de mărimea loturilor cu care urmează să se facă aprovizionarea, ritmicitatea aprovizionării, folosirea eficientă a mijlocului de transport şi a resurselor de muncă.

Indiferent de locul “luării în primire” a loturilor de produse, compartimentul de recepţie, prin comisia numită în acest scop, execută recepţia propriu-zisă la sediul întreprinderii beneficiare.

Dacă prin contract se stabileşte clauza “franco-furnizor” şi beneficiarul nu-şi trimite delegat pentru recepţie în timp util, produsele se pot livra pe baza autorecepţiei care constă în verificarea calitativă şi cantitativă a produselor de către furnizor la sediul acestuia întocmindu-se un proces verbal de autorecepţie.

Autorecepţia este un procedeu economic – elimină cheltuielile de recepţie şi se foloseşte de regulă la verificarea produselor perisabile sau cu o periodicitate foarte ridicată a livrărilor.

Controlul cantitativ. Indiferent unde are loc, recepţia cantitativă a produselor se face verificându-se concordanţa dintre contract sau comandă şi cantitatea livrată. În documentele de livrare se menţionează nu numai cantitatea livrată, ci şi condiţiile de măsurare avute în vedere şi care pot influenţa cantitatea recepţionată (de exemplu umiditatea, sistemul de cântărire etc.).

În general, datorită mărimii reduse a loturilor de produse livrate în alimentaţia publică sau în turism dar şi în comert, recepţia cantitativă se face la tot lotul ("recepţie bucată cu bucată"). Se poate executa şi controlul cantitativ prin sondaj, folosindu-se principiile statistice.

Cu toată operativitatea metodei de control prin sondaj ea este folosită foarte rar şi numai la loturi mari de produse. Având în vedere că întreprinderea de transport răspunde de integritatea produselor transportate, la eliberarea lor către destinatar se face o verificare cantitativă a acestora, în special în staţiile de cale ferată. Se verifică cu acest prilej integritatea vagonului, a sigiliilor şi a numărului de colete.

Această verificare nu se confundă cu recepţia cantitativă, dar odată executată exonerează de răspundere cărăuşul. Dacă sunt constatate cu acest prilej lipse cantitative imputabile întreprinderii de transport sau deteriorări de ambalaje, de sigilii etc., se întocmeşte un proces verbal de constatare folosit ulterior pentru a solicita daune de la SNCFR.

La sediul beneficiarului, după ce s-a executat, aşa cum am văzut, recepţia cantitativă finală, se întocmesc actele de încărcare a gestiunii.

Controlul calitativ. Obiectul acestui aspect al recepţiei îl constituie verificarea şi determinarea calităţii produselor primite, prin compararea lor cu standardele naţionale, normele interne, caietele de sarcini, mostrele omologate etc..

Controlul calităţii se execută atât pentru produse, cât şi pentru ambalaje şi vizează nu numai aspectele fizico-chimice ale produselor, ci şi elemente calitative privind structura sortimentală, marcarea etc., aspecte cuprinse în contract sau comandă.

Recepţia calitativă se face, de obicei, organoleptic, dar ori de câte ori se consideră necesar se apelează la analize complexe de laborator. Acest ultim aspect ridică probleme deosebite dată fiind lipsa, de regulă, a laboratoarelor din organigrama întreprinderilor beneficiare acestea fiind obligate să trimită probe pentru control la laboratoarele specializate.

Şi în acest caz, recepţia se face "bucată cu bucată" sau prin sondaj, însă spre deosebire de controlul cantitativ, se foloseşte mai ales recepţia prin sondaj, pentru avantajele multiple pe care le prezintă (economie de timp, siguranţă în extinderea concluziilor asupra intregului lot etc.).

2.5. Organizarea activităţii de aprovizionare

Organizarea tradiţională a fluxului materialelor (mărfurilor) în cadrul firmei presupune existenţa a trei departamente operaţionale:

Aprovizionare → Producţie → Distribuţie

Aceasta este o *structură segmentată*, în care fiecare din cele trei departamente este condus de un manager, fiecare din cei trei manageri răspunzând unor persoane diferite.

Dupa anii ’60, se constată o restructurare a acestui flux, coordonat de un singur manager cu o poziţie ierarhică ridicată, în acest caz este vorba de o *structură integrată*, iar departamentul corespunzător este denumit adesea “*departamentul logistic*” (coordonarea întregii activităţi de aprovizionare poartă numele de “supply-chain management”).

Multe întreprinderi folosesc structuri combinate, de exemplu, aprovizionarea şi producţia au un singur manager, iar distribuţia este asimilată activităţii de marketing, având drept conducător “directorul de marketing”.

CAP . 3 GESTIUNEA STOCURILOR

Una dintre laturile activităţii operative în întreprinderile comerciale, de alimentaţie publică şi de turism a cărei rezolvare este impusă, cu necesitate, de dinamică şi sarcinile ei economice, o constituie promovarea unui sistem raţional, eficient de gestiune a stocurilor.

3.1. SARCINILE GESTIONĂRII STOCURILOR.

Datorită dimensiunilor în continuă creştere ale activităţii de comerţ şi structurilor tot mai complexe ale acesteia, gestiunea stocurilor de materii prime, materiale şi mărfuri dobândeşte o actualitate incontestabilă.

Sarcinile gestionării stocurilor decurg din dublul caracter al procesului stocajului care, pe de o parte este un proces economic cu rol esenţial în mecanismul circulaţiei, iar pe de altă parte, o imobilizare de fonduri materiale şi băneşti importante. În consecintă, gestiunea stocurilor trebuie astfel concepută, încât să asigure, simultan, soluţionarea următoarelor sarcini:

* Aprovizionarea neîntreruptă a producţiei sau a clienţilor reprezintă sarcina esenţială a stocurilor de materii prime, materiale şi mărfuri în întreprinderile comerciale, de alimentaţie publică şi de turism. Realizarea acestei sarcini implică studierea evoluţiei viitoare a nevoilor întreprinderii şi încheierea cu furnizorii a unor contracte de livrare a produselor în concordanţă cu nevoile astfel stabilite (cantitativ, structural şi din punct de vedere al repartizării în timp), încât să asigure existenţa în stoc a produselor solicitate, în momentul şi în cantităţile care sunt necesare – care asigură realizarea obiectivelor întreprinderii.

* Evidenţa stocurilor reprezintă o altă sarcină, dintre cele mai complexe, a gestiunii stocurilor. Gradul de complexitate, ca şi dificultatea soluţionării acestei sarcini se explică şi prin faptul că presupune crearea şi exploatarea unui sistem informaţional corespunzător, adaptat exigenţelor gestiunii stocurilor. Problema evidenţei trebuie reconsiderată deoarece actualul sistem informaţional satisface doar parţial nevoile specifice ale gestiunii stocurilor. Evidenţa stocurilor trebuie concepută ca o activitate absolut obligatorie şi cu caracter permanent pentru toate întreprinderile. În acest domeniu problema principală vizează obligaţia fiecărui manager de a avea permanent evidenţa stocurilor şi structurării acestora, de a lua măsuri operative de gospodărire raţională a stocurilor în funcţie de schimbările care pot interveni, de a introduce un sistem operativ de urmărire a stocurilor, care să permită luarea unor decizii corecte pe tot parcursul anului, ţinând cont de situaţia concretă a stocurilor din fiecare întreprindere.

Constituirea unui astfel de sistem operativ de evidenţă a stocurilor, care să satisfacă, în mod real, nevoile de informaţii pe care le presupun deciziile de coordonare a acestora, este una din sarcinile complexe ale gestiunii stocurilor.

* Accelerarea vitezei de rotaţie a mijloacelor circulante reprezintă o altă sarcină a gestiunii stocurilor.
Prin asigurarea dimensiunilor şi structurii stocurilor, potrivit nevoilor reale ale procesului de producţie de bunuri şi/sau servicii şi ale clienţilor, gestiunea contribuie la reducerea timpului cât produsele sunt oprite (sub formă de stocuri în canalele de distribuţie) determinând, în acest fel, scurtarea ciclului "aprovizionare – fabricaţie - desfacere".

Prin generalizarea preocupărilor privind gestiunea stocurilor se pot obţine, pe seama accelerării vitezei de rotaţie a fondurilor, importante economii de fonduri la scara întregii ţări.

* Creşterea eficienţei economice a întregii activităţi trebuie să constituie, în sfârşit, obiectivul sintetic al gestionării stocurilor. În esenţă, el poate fi atins prin reducerea cheltuielilor (dobânzi şi speze bancare, perisabilităţi etc.) - rezultantă firească a accelerării vitezei de rotaţie a mijloacelor circulante şi prin scurtarea timpului cât materiile prime, materialele şi mărfurile ramân în întreprindere sub formă de stocuri.

Din aceste sarcini ale gestiunii stocurilor decurg unele "presiuni" pentru o anumită mărime a stocurilor, după cum urmează:

"Presiuni" pt. stocuri mici:

- costurile de stocare
- spaţiile de depozitare
- riscul degradării mărfurilor pe durata stocării
- sezonalitatea unor produse
- imobilizarea unor fonduri băneşti

"Presiuni" pt. stocuri mari:

- asigurarea servirii neîntrerupte a clienţilor
- eliminarea rupturilor de stoc
- costurile de aprovizionare, transport, recepţie
- posibile rabaturi de la furnizori, atunci când se contractează loturi mari de marfă.

3.2. RESTRICŢIILE UNUI SISTEM DE GESTIUNE A STOCURILOR

Gestiunea stocurilor se constituie într-un sistem complex de acţiuni care are drept obiectiv final asigurarea materială a desfăşurări activităţii în condiţii de maximă eficienţă economică.

Funcţionarea acestui sistem, măsura în care îşi realizează obiectivele, depinde de restricţiile sistemului. În funcţie de natură, de conţinutul lor concret, acestea vor afecta în mod diferit rezultatele gestiunii stocurilor. Dacă prin gestiunea stocurilor se urmăreşte menţinerea celui mai mic stoc care să asigure satisfacerea nevoilor întreprinderii (de materii prime, materiale şi mărfuri) indiferent de evoluţia acestora, nu este mai puţin adevărat că dimensiunile cantitative şi calitative ale stocului vor fi condiţionate de următoarele restricţii ce conturează cadrul căruia i se subordonează gestiunea stocurilor.

A. Evoluţia nevoilor întreprinderii (previziunea lor)

Cunoaşterea evoluţiei viitoare a nevoilor întreprinderii, prin intermediul previziunii, nu se rezumă doar la determinarea apriorică a acestora, în vederea planificării în timp a acţiunilor care vor da întreprinderii posibilitatea să-i facă faţă, ci constituie, în aceeaşi măsură, instrumentul reglării permanente a întregii activităţi economice, atunci când nevoile întreprinderii evoluează altfel decât s-a anticipat iniţial.

Aceasta explică, în parte, de ce previziunea – componenţa fundamentală a funcţiei de planificare a conducerii a cunoscut, în ultimul timp, o evoluţie deosebită, atât în privinţa sferei de cuprindere, cât şi a tehnicilor utilizate.

Problemele ridicate de gestiunea stocurilor constau în determinarea unei astfel de politici de provizionare care să asigure satisfacerea nevoilor viitoare, de aici, concluzia inevitabilă că eficacitatea gestiunii stocurilor depinde de posibilitatile întreprinderii, pe de o parte, de a determina nevoile viitoare, iar pe de altă parte, de a stabili şi cuantifica “legea” care guvernează abaterile sistematice ale acestora de la evoluţia lor normală.

În ceea ce priveşte modul concret de determinare şi satisfacere a nevoilor viitoare, există două căi, ambele folosite în întreprinderile comerciale, de alimentaţie publică şi de turism, în funcţie de natura şi destinaţia produsului cu care se face aprovizionarea stocului: ambele căi au drept parametru iniţial nevoia care trebuie satisfăcută, iar ca punct final satisfacerea ei.

Astfel, dacă se are în vedere aprovizionarea stocului de materiale, obiecte de inventar etc., nevoile întreprinderii se stabilesc având drept bază de calcul normativele de consum, iar satisfacerea acestui gen de nevoi se realizează prin intermediul ciclului operaţional din fig.1a, în vreme ce aprovizionarea stocului de materii prime şi materiale pentru bucătarii, de exemplu, precum şi a stocului de mărfuri şi satisfacerea nevoilor acestora se face utilizând ciclul de operaţii din fig.1b.

Din analiza celor două cicluri de activităţi rezultă că previziunea este restricţia fundamentală a sistemului de gestiune.

Activitatea de conducere a stocurilor presupune, determinarea cu regularitate a cerinţelor pentru miile de produse de care întreprinderea are nevoie, ceea ce presupune că previziunile, pe de o parte, să se realizeze printr-o rutină rapidă şi ieftină, iar pe de altă parte, să fie suficient de exacte pentru a justifica efortul făcut.

Metodele de previziune pe termen scurt, care răspund cel mai bine cerinţelor gestionării ştiinţifice a stocurilor, sunt cele endogene bazate pe valorificarea statistică a seriilor cronologice, pe căutarea legii care guvernează evoluţia fenomenului şi determinarea potrivit acestei legi, a mărimii probabile pe care o va lua fenomenul într-un moment viitor, precis determinat, ţinându-se cont de “vârsta” informaţiilor.

Acest din urmă aspect se impune pentru a se evita extrapolarea influenţei unor factori care au încetat să mai acţioneze asupra fenomenului economic previzionat (durata sejurului, mărimea cheltuielilor zilnice, cererea pentru o anumită marfă, de exemplu).

Apreciem că metoda nivelării exponenţiale – împreună cu celelalte metode care au la bază principiile acesteia – este bine adaptată atât la imperativele gestiunii stocurilor, cât şi la acelea ale utilizării, al calculatoarelor electronice – fără de care e de neconceput conducerea întreprinderii, în general şi a gestiunii stocurilor în special.

Figura 1.a. **Figura 1.b.**

(se poate vedea în anexa 1A)

Aprovizionarea stocului pe baza normativelor de consum

Aprovizionarea stocului pe baza previziunilor

Legendă comună

1. Istoric
2. Previziunea cererii
2a. Previziunea abaterilor aleatoare ale cererii
3. Calcul stoc de siguranţă
4. Situaţia stocului şi a comenzilor pe drum
5. Calculul necesarului
6. Planul de aprovizionare
7. Comenzi către furnizori
8. Aprovizionarea stocului
9. Comenzi de la beneficiari
10. Satisfacerea nevoilor

B. Nivelul de serviciu

Pentru desfăşurarea unei activităţi rentabile, întreprinderile comerciale de alimentaţie publică şi de turism trebuie să asigure aprovizionarea neîntreruptă a clienţilor cu produsele solicitate deoarece cererea acestora nu se amână, întotdeauna o cerere nesatisfăcută înseamnă o pierdere de vânzare şi de ce nu, adesea, a clientului, care va solicita altă unitate, altă staţiune sau chiar altă ţară pentru sejurul sau.

În aceste condiţii întreprinderea trebuie să facă totul pentru a satisface într-o proporţie cât mai mare cererile clienţilor săi.

Aşa cum am văzut, contractele cu furnizorii se încheie pe baza previziunilor care sunt, în ultima analiză, valori medii, indiferent de metoda de calcul folosită. În aceste condiţii, este de aşteptat ca nevoile efective ale întreprinderii să depăşească în jumatate din cazuri valorile medii prevăzute. De fiecare dată când o astfel de eventualitate are loc, se produce o ruptură de stoc, cu consecinţele cunoscute.

În aceste condiţii, dacă întreprinderile îşi elaborează planul de aprovizionare doar pe baza previziunilor fără să ia nici o măsură suplimentară de protecţie, în multe cazuri stocul va fi epuizat înaintea reaprovizionării sale.

Pentru preîntâmpinarea acestor situaţii “imprevizibile” întreprinderile sunt obligate să constituie un stoc suplimentar care cu cât este mai mare, cu atât reduce riscul apariţiei rupturii de stoc. Nu se poate însă acumula un stoc de siguranţă ale cărui dimensiuni să poată suprima în întregime riscul rupturii, datorită cheltuielilor de stocaj care sunt prohibitive, astfel că, practic conducerea decide limitele maxime admise ale rupturii de stoc, de exemplu, hotărăşte să limiteze rupturile de stoc la maximum 2% din comenzile primite sau, altfel spus, stabileste nivelul de serviciu al întreprinderii la 98%. Deci, mărimea stocului de siguranţă depinde de mărimea nivelului de serviciu (totdeauna în procente), care se poate exprima prin frecvenţa rupturilor de stoc (neţinând cont de importanţa comenzilor neonorate – se foloseşte mai rar) sau prin proporţia comenzilor satisfăcute (cantitativ, valoric sau faţă de numarul total de comenzi).

Decizia cu privire la mărimea nivelului de serviciu este totdeauna dificilă fiind afectată de numeroşi factori, cum ar fi, de exemplu: valoarea unitară a produsului (de aceasta depind fondurile financiare imobilizate), “rentabilitatea” produsului – afectează costul unei rupturi de stoc etc.

După stabilirea de către întreprindere a nivelului de serviciu este necesară determinarea dimensiunilor stocului suplimentar, de siguranţă, care, însă, depinde nu numai de mărimea nivelului de serviciu, ci şi de erorile de previziune înregistrate în trecut.

C. Costul stocajului

Realizarea obiectivelor economice ale întreprinderilor comerciale, de alimentaţie publică şi de turism presupune existenţa unei baze tehnico-materiale adaptate profilului întreprinderii, a unui personal calificat şi evident, a unor fonduri circulante. Pe planul 2 problema se pune la fel şi în cazul produselor economic acestor premize le corespund costurile de o anumită structură şi mărime, determinate, printre altele, şi de procesul stocajului, de politica de gestiune adoptată de conducerea întreprinderii.

În consecinţă, deciziile ce vor avea drept obiectiv politica de gestiune a stocurilor vor ţine cont de influenţa acestora asupra dimensiunilor şi structurii costurilor pe care le antrenează. Şi în cazul în care influenţa costurilor nu poate fi luată în consideraţie în mod explicit (datorită, de exemplu, dificultăţilor de cuantificare), ele sunt totuşi avute în vedere, apreciindu-se că o politică coerentă de gestiune va conduce în mod automat la reducerea cheltuielilor cu stocurile).

Optimizarea dimensiunilor stocurilor are în vedere determinarea unei strategii astfel încât cheltuielile prilejuite de procesul stocajului să fie minime, atingerea ţelului propus se realizează prin "găsirea" răspunsurilor la următoarele două întrebări cărora, anticipat, li se ataşează costuri antagoniste (fig. 2) şi anume:

a) cu ce frecvenţă trebuie efectuată aprovizionarea – comanda, respectiv CÂND? Cu cât frecvenţa de aprovizionare (de comandă) este mai mare, cu atât costurile legate de această operaţie (costul de provizionare sau de lansare a comenzilor) sunt mai mari

b) cu ce cantitate de produse trebuie realizată, de fiecare dată, aprovizionarea, respectiv CÂT? Cu cât cantitatea cu care se face aprovizionarea la o comandă este mai mare, cu atât costurile prilejuite de păstrarea produselor în stoc (costurile de stocaj) sunt mai mari şi invers

Analiza costului total din fig.2 ne prilejuiesc două constatări importante (prin consecinţele lor).

În primul rând, după o spectaculoasă cădere a costului total, paralel cu creşterea numărului de aprovizionări anuale constatăm că în limitele porţiunii A-B abaterile numărului de aprovizionări de la mărimea optimă (în exemplul din fig.2) nu antrenează după sine modificări sensibile ale costului total.

Această constatare colaborează cu activitatea practică în care optimizarea stocurilor nu poate fi totdeauna scopul real al gestiunii lor, datorită complexităţii deosebite a problemei, ne conduce la concluzia că, fără atingerea optimului se poate ameliora totuşi situaţia stocurilor prin introducerea unor reguli de raţionalizare a politicii de aprovizionare.

În al doilea rând este interesant de analizat zona haşurată din figură. Cu toate că sporirea numărului de aprovizionări duce la scăderea stocului şi, deci, la accelerarea vitezei de circulaţie, în număr de rotaţii, costul total creşte odată cu numărul de aprovizionări anuale şi cu accelerarea vitezei de rotaţie a stocului.

Această observaţie prezintă o importanţă deosebită, deoarece ne conduce la concluzia că principiul: "*viteza mare de rotaţie = activitate eficientă*" este adevărat numai până la un punct (B, în fig.2), după care, datorită creşterii costurilor, respectarea lui devine ineficientă, dăunătoare.

Evoluţia costurilor în funcţie de numărul de aprovizionări anuale

(se poate vedea în anexă)

Figura nr. 2

D. Sistemul informaţional.

De o mare importanţă pentru gestiunea stocurilor este sistemul informaţional.

Cunoaşterea permanentă şi sistematică a evoluţiei stocurilor, precum şi a tuturor proceselor economice ce au legătură directă sau indirectă cu nivelul lor, reprezintă una din premisele fundamentale ale conducerii ştiinţifice a acestora.

Activităţi economice ce au influenţa asupra nivelului stocurilor – cum ar fi: determinarea necesarului de comandat (contractat), încheierea contractelor cu furnizorii, aprovizionarea depozitului şi a unităţilor operative, urmărirea executării contractelor, ieşirea produselor din stoc, inventarierea fizică şi/sau statistică a stocurilor, evidenţa cheltuielilor prilejuite de activitatea de stocare etc. – generează informaţii care nu numai că nu pot lipsi, dar trebuie să ajungă la conducere cu maximum de operativitate, având în vedere că doar în acest fel este posibilă pe de o parte, preîntâmpinarea abaterilor (de la normal), şi pe de altă parte, sesizarea lor imediat ce s-au produs, în vederea reducerii stocului în limitele normate.

În general, pentru a răspunde tuturor sarcinilor impuse de gestiunea stocurilor, sistemul informaţional trebuie să aibă următoarele caracteristici generale:

* să fie uşor de instalat şi să aibă o configuraţie economică
* să poată fi instalat în etape logice, succesive, care să uşureze evoluţia spre o gestiune mai rafinată, pe măsura dezvoltării întreprinderii şi a experienţei utilizatorilor sistemului
* să furnizeze informaţiile necesare şi să realizeze previziunile
* să permită controlul şi să dea “alarmă” semnalând la timp dereglările notorii şi să permită rectificarea obiectivelor
* să ţină cont rapid de modificările provocate de evenimentele neprevazute care afectează regulile de decizie stabilite

• să emită un plan general de aprovizionare, plecând de la previziunea desfacerilor.

3.3. NORMAREA STOCURILOR

Gestiunea stocurilor înglobează toate activităţile care gravitează în jurul problemei stocurilor, începând cu contractarea, continuând cu urmărirea realizării contractelor şi până la supravegherea stocului aflat în întreprindere.

Pentru raţionalizarea (sau optimizarea) acestei activităţi se impune determinarea unor unităţi de măsură, a unor obiective sau norme, care să servească atât la orientarea aprovizionării cu produse a întreprinderii, cât şi la evaluarea decalajului creat între evoluţia reală a stocurilor şi obiectivul fixat.

Deci, prin intermediul normelor să se asigure stocul care să garanteze satisfacerea, cu o probabilitate cunoscută (nivelul de serviciu propus), a tuturor nevoilor exprimate în diferite compartimente ale întreprinderilor comerciale, de alimentaţie publică şi de turism.

Stabilirea nivelului normat la stocurilor constituie punctul de plecare în organizarea întregului sistem de gestiune a stocurilor, toate activităţile din întreprindere fiind ulterior coordonate (dirijate) în funcţie de normele de stoc stabilite.

Elaborarea normelor de stoc este una dintre cele mai importante şi complexe activităţi de conducere a activităţilor comerciale. Ea presupune existenţa unui personal specializat, bine pregătit, a unui sistem informaţional capabil să furnizeze toate datele necesare, cunoaşterea temeinică a tuturor factorilor specifici care au influenţă asupra gestiunii stocurilor, respectiv: evoluţia cererii, modificări previzibile

în nevoile clienţilor, acţiuni de marketing previzibile ale concurenţei care pot schimba orientarea pieţei etc.

Expresia sub care apar normele de stoc poate fi diferită. Astfel, ele se pot concretiza în stocuri medii lunare, stocuri în zile desfacere (zile acoperire, respectiv raportul dintre stocul valoric într-o perioadă dată şi desfacerea medie zilnică), viteza de circulaţie.

Prin configuraţie, înţelegem totalitatea mijloacelor de culegere, prelucrare şi transmitere a informaţiilor într-un sistem informaţional.

Prin normare, înţelegem stabilirea unui nivel raţional, optim, al stocurilor (raportul dintre desfacerea anuală şi stocul mediu). Indiferent de modul în care este exprimată norma de stoc, pentru determinarea ei, de-a lungul timpului, au apărut şi s-au utilizat numeroase modele statistico-matematice.

Parametrii de bază ai normării stocurilor. Obiectivul normării îl reprezintă stabilirea nivelului raţional, optim al stocurilor. Indiferent care aspect al stocurilor este normat, trebuie stabiliţi parametri de bază ai normării, care nu reprezintă altceva decât mărimile caracteristice prin intermediul cărora se caută răspuns la cele două întrebări pe care le propune gestiunea stocurilor, respectiv, *când şi cât* să comande.

Cantitatea cu care urmează să se facă aprovizionarea – q – şi numarul de aprovizionări – n – (respectiv, intervalele de aprovizionare) sunt cei doi parametri de bază între care există relaţii cauzale, relaţii care au fost puse în evidenţă, pentru prima oară, cu ajutorul modelului *"Wilson"* potrivit căruia atunci când cele două costuri sunt egale se obţin mărimile optime, respectiv:

$$q_m = \sqrt{2d_z \frac{c_a}{c_a}} = \sqrt{2\frac{Q}{T} * \frac{C_a}{C_s}}$$

$$n_o = T \sqrt{\frac{d_z * C_s}{2 * C_a}}$$, unde:

qm – este cantitatea optimă cu care trebuie să se facă aprovizionarea;
dz – ieşirea zilnică din stoc;
ca – costul de aprovizionare (de lansare);
cs – costul de păstrare în stoc;
Q – ieşirile totale din stoc în perioada T;
T – perioada totală pentru care se calculează norma de stoc.

În figura 3 este reprezentată evoluţia funcţiei costului total (C = f(q)) pentru diferite valori ale variabilei "q".

Evoluţia costului total pentru diferite valori variabile q
(se poate vedea în anexă)
Figura nr. 3

O metodă de normare fără costuri. Optimizarea stocurilor este realizabilă în măsura în care se poate cuantifica variaţia costurilor, lucru adesea deosebit de costisitor ţinând cont de faptul că, în general, contabilitatea este orientată mai degrabă spre repartizarea cheltuielilor şi a beneficiilor între compartimentele întreprinderii, decât spre evidenţierea variaţiei costurilor pe unităţi şi produse.

În aceste condiţii, modelul pe care îl analizăm în continuare ne oferă posibilitatea îmbunătăţirii gestiunii practicate, fără a realiza, prin intermediul lui, optimizarea stocurilor.

Ştiind că, în general, costurile rămân neschimbate pe o perioadă îndelungată şi acceptând ipoteza că sunt mai degrabă o caracteristică a fiecărei întreprinderi decât a fiecărui produs, atunci putem introduce o regulă de raţionalizare folosind următorul procedeu. Presupunând costul total de gestiune al stocului dat de expresia:

$$CT = \frac{Ca * Q}{q} + \frac{C_s * q}{2}$$

unde, costul de păstrare în stoc Cs este egal cu P * I (*p* este preţul unitary, iar *i* costul anual de păstrare în stoc a unei unităţi de produs în % din preţul acesteia) atunci, derivând costul total în raport cu q şi egalând cu zero, obţinem o altă expresie a formulei lui Wilson.

$q_m = \sqrt{\frac{2 * C_a * Q}{p * i}}$ pe care o scriem: $q_m = \sqrt{\frac{Q}{P}} * K(1)$, unde $K = \sqrt{2 * \frac{C_a}{i}}$

Presupunând cantitatea reală de comandă egală cu cea economică

atunci $K = \frac{\sum \sqrt{Q * P}}{\sum N}(2)$ unde,

pentru un articol $N = 1/k * \sqrt{Q * P}$

N = numărul total de reaprovizionări al stocului;

Dar k fiind identic pentru toate articolele din stoc, atunci numărul total de aprovizionări va fi:

$\sum N = 1/k * \sum \sqrt{Q * P}$, de unde, expresia (2)

Constanta k se calculează plecând de la observaţiile anterioare – tabelul 1 – şi va servi ulterior la determinarea noilor cantităţi de comandă – tabelul 2 – care vor putea antrena o diminuare a stocului mediu total şi deci o reducere a cheltuielilor.

Calculul constantei "k"

Tabelul 1

Art.	**Nr. De reaprovizionări Ni**	**Pret unitar –mii lei- Pi**	**Desfacerea anuală – buc- Qi**	**√Qi*Pi**	**Cantitatea medie comandată qi=Qi/Ni**	**Valoarea stocului mediu-lei**
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1	6	4	400	40	67	134
2	10	10	600	77.46	60	300
3	14	20	1600	178.89	114	1140
4	20	40	1880	274.26	94	1880
5	4	6	1000	77.46	250	750
6	8	12	2000	154.92	250	1500
Total	62	-	-	811.57	-	5704

K = 811,57 / 62 = 13,09

Calculul parametrilor “normaţi” ai stocului

Tabelul 2

Art.	**Qi/Pi**	**√Qi/Pi**	**Qi recalculat**	**Ni recalculat**	**Stocul mediu recalculat**
1	100	10	131	3	262
2	60	7.75	101	6	505
3	80	8.94	117	14	1170
4	47	6.85	90	21	1800
5	166	12.91	169	6	507
6	167	12.91	169	12	1014
Total	-	-	-	62	5258

Constatăm o scădere a valorii stocului mediu cu circa 8% în condiţiile aceluiaşi număr de reaprovizionări (62), deci, putem afirma că aplicarea în practică a rezultatelor “normării” va determina o reducere a cheltuielilor totale, pe seama celor de păstrare în stoc.

Rezultatele vor servi la analiza “regulilor de aprovizionare” aplicate şi la corectarea acestora, în sensul aplicării unor reguli coerente care să conducă la o gestiune logica a stocurilor.

CAP. 4 SISTEME DE GESTIUNE ŞI DEPOZITARE A MĂRFURILOR

4.1. SISTEME DE GESTIUNE A STOCURILOR

Normarea stocului conturează cadrul în care, prin intermediul sistemului de gestiune trebuie menţionat stocul în perioada pentru care s-au calculat normele. Între normare şi gestiune, existând relaţii ca de la parte la întreg, ele se intercondiţionează reciproc, în sensul că utilizarea unor metode de normare presupune un anumit sistem de gestiune şi invers.

Analiza unei componente esenţiale a sistemului de gestiune, subsistemul de control (supraveghere) al stocului, ne va oferi suficient în acest sens.

Pe de altă parte, subsistemul de supraveghere îşi pune amprenta şi, de fapt, conturează întregul sistem de gestiune a stocului, toate activităţile din care se compune gestiunea stocului – componenta esenţială a funcţiei comerciale din întreprindere – sunt într-un fel sau altul condiţionate, determinate de modul în care se face supravegherea nivelului în întreprindere prin intermediul "inventarului" care poate fi periodic sau permanent.

Inventarul periodic al fiecărei unităţi păstrate în stoc (unitate de stocare) presupune măsurarea nivelului stocului unui produs la anumite intervale (periodic).

Periodicitatea intervalului poate fi stabilită, în funcţie de legea lui Paretto, pentru fiecare produs sau grupă de produse în parte, plecându-se de la principiul că nu se pot afecta aceleaşi mijloace şi eforturi tuturor produselor, indiferent de aportul lor la realizarea în bune condiţiuni a obiectivelor întreprinderii.

De fapt, inventarul periodic şi mai ales ritmicitatea acestuia (intervalul dintre două verificări) urmăresc să facă, pe de o parte, *efectivă* iar pe de altă parte, *eficientă*, supravegherea stocului, întregul sistem de gestiune.

Indiferent de stocul analizat sau de profilul întreprinderii, raportul dintre numărul de articole şi volumul ieşirilor din stoc are aceeaşi ordine de mărime, curba de repartiţie variind nesemnificativ în jurul celei standard (fig. 4).

În aceste condiţii interesul întreprinderii variază în limite extrem de largi de la un produs la altul, în funcţie de volumul ieşirilor din stoc şi de aici, necesitatea de a le supraveghea şi "trata" în mod diferit.

Ritmul de supraveghere pentru fiecare produs sau grupă de produse se stabileşte având în vedere principiul: cu cât produsul joacă un rol mai mare în activitatea întreprinderii, cu atât ritmul de supraveghere trebuie să fie mai "sever".

Prin unitatea păstrată în stoc (stock keeping unit - SKU) înţelegem cea mai mică subdiviziune a sortimentului de materii prime, materiale sau mărfuri existentă în depozit, evidenţiată şi urmărită cu ajutorul sistemelor informatice.

Figura nr. 4.
Legea "ABC" (se poate vedea în anexa 2)

Astfel, grupa A, cuprinzând principalele produse (20% din numărul produselor şi 75-80% din volumul vânzărilor), presupune o supraveghere foarte strânsă, riguroasă şi cât mai frecventă, supraveghere de altfel puţin costisitoare, deoarece se exercită asupra unui număr mic de produse. Este inutil să se irosească mijloace de aceleaşi proporţii pentru supravegherea produselor din grupa C, de exemplu, care joacă un rol redus în activitatea întreprinderii (60% din numărul de produse, dar care asigură

numai 5-10% din vânzări). Un control mai puţin strâns şi mai puţin costisitor, este pe deplin suficient pentru aceste articole.

Folosirea legii lui Paretto în determinarea intervalului la care să aibă loc inventarul produselor dă posibilitatea dozării efortului făcut, în cadrul sistemului de gestiune a stocului pentru fiecare produs în parte în funcţie de importanţă.

Dată fiind supravegherea nivelului stocului cu o anumită periodicitate, normarea trebuie realizată cu ajutorul metodelor care presupun aprovizionarea (lansarea comenzilor) la intervale fixe.

Mai trebuie să adăugăm că în legătură cu sistemul de gestiune bazat pe inventarul periodic al stocului, pe de o parte, dat fiind "interesul" periodic pentru un produs sau grupă de produse (toate acţiunile desfăşurându-se ca urmare a inventarului), stocul de siguranţă trebuie să fie mai mare.

Datorită avantajelor pe care le prezintă sistemele de gestiune bazate pe inventarul periodic (cost redus, sistem informaţional bazat pe culegerea şi prelucrarea datelor cu mijloacele clasice, personal redus etc.) sunt cele mai folosite în practica întreprinderilor de alimentaţie publică şi turism dar nu numai a lor.

Inventarul permanent presupune supravegherea "continuă" a nivelului stocului fiecărei unităţi de stocare, de fapt, o măsurare a acestuia după fiecare acţiune cu efect asupra mărimii stocului (intrare sau ieşire).

De fiecare dată când are loc o mişcare de stoc se măsoară nivelul pe care l-a atins acesta şi se compară cu stocul de alarmă. Dacă stocul este egal cu cel de alarmă, se dă comanda de reaprovizionare pentru o cantitate standard sau variabilă.

Sistemele de gestiune cu inventar permanent (raspândite abia după extinderea utilizării calculatoarelor electronice) sunt mai rar folosite în întreprinderile din ţara noastră, fiind prezente totuşi în marile întreprinderi comerciale.

Decizia de conducere a stocurilor din acest punct de vedere poate viza nu numai cele doua soluţii (inventar periodic sau permanent) ci şi un sistem – de gestiune – care foloseşte o soluţie mixtă (de exemplu, pentru produsele din grupa A supravegherea continuă iar pentru celelalte grupe inventar periodic la intervale diferite, în funcţie de apartenenţa produselor la grupa B sau C).

4.2. "PSS" – SISTEM COMPLEX DE GESTIUNE A STOCURILOR ÎN COMERŢ

Alături de alte sisteme de gestiune răspândite pe plan mondial au fost create şi în România anumite sisteme cu nimic mai prejos, asa cum este şi cel pe care îl vom prezenta în continuare.

Sistemul PSS presupune: *Previziunea* evoluţiei viitoare a desfacerilor, *Simularea* evoluţiei stocurilor şi, în sfârşit, *Supravegherea* evoluţiei stocurilor în vederea luării tuturor măsurilor necesare atunci când nivelul lor nu se află în limitele normale (planificate).

Principiile sistemului PSS.

La definirea parametrilor sistemului şi implementarea lui trebuie avute în vedere următoarele principii mai importante:

● Previziunea trebuie să stea la baza gestiunii stocurilor.

Din analiza restricţiilor a rezultat că reuşita politicii de gestiune a stocurilor depinde în cel mai înalt grad de acurateţea cu care se realizează previziunea necesarului de mărfuri, materii prime, materiale etc. (produse, în general). Deci, gestiunea stocurilor devine o latură esenţială a strategiei de aprovizionare a societăţii comerciale.

● Gestiunea stocurilor trebuie realizată la un nivel înalt de detaliere a structurii sortimentale.

Dacă nevoile clienţilor şi deci ale întreprinderii sunt satisfăcute cu produse bine definite de o serie de elemente corporale şi acorporale care le conferă trăsături proprii, le fac inconfundabile (cum ar fi: preţ, marcă, provenienţă, an de fabricaţie, culoare, mărime, date tehnice, aspect, gust şi multe altele) atunci urmărirea stocurilor, previziunea necesarului, programele de aprovizionare, chiar normarea nu se poate opri la un nivel scăzut de detaliere, acest nivel trebuie să fie cel recunoscut de clientelă – şi atunci eforturile pe care le presupune detalierea nu vor fi irosite în zadar.

●Produsele din stoc trebuie tratate diferenţiat în funcţie de importanţa lor.

Dacă am aplica mecanic principiul enunţat anterior, atunci sistemul PSS ar fi o soluţie foarte scumpă, chiar risipitoare de resurse (materiale, financiare, umane). Se impune, în aceste condiţii, o tratare diferenţiată a produselor, în funcţie de importanţa lor, pentru a se asigura un nivel superior de serviciu, concomitent cu o gestiune economicoasă. Tratarea diferenţiată a produselor este perfect justificată, având în vedere faptul că ele au în mod cert poziţii diferite în oferta comerţului (de exemplu, un loc ocupă într-un magazin general care comercializează produse alimentare, zahărul, făina, orezul, atât în volumul desfacerilor, cât şi în imaginea lui – şi în cu totul altul, conservele de gogonele în oţet).

Pentru “aşezarea” produselor la locul lor se poate folosi cunoscuta lege ABC (a lui Paretto).

● Supravegherea nivelului stocului.

La acest principiu trebuie avut în vedere şi respectat ca o consecinţă firească a primului principiu enunţat. Respectiv, dacă aşa cum am văzut, aşezăm la baza întregului sistem previziunea, iar pe altă parte aceasta nu poate fi confundată cu certitudinea, ajungem imediat la concluzia logică potrivit căreia înseamnă că, în aceste condiţii, întreaga activitate de gestiune a stocurilor, de fapt activitatea întregii întreprinderi, în toate articulaţiile ei, este puternic afectată de incertitudinea ce însoţeşte previziunea în general.

În aceste condiţii, pentru a asigura atingerea parametrilor de performanţă ai conducerii este necesară o supraveghere a evoluţiei nevoilor întreprinderii (cu scopul de a sesiza modificările fundamentale pe care le suferă acestea şi care nu au fost incluse în modelul de previziune) şi a nivelului real al stocului (pentru a se constata şi chiar anticipa măsura şi momentul când acesta se abate “definitiv” de la nivelul normat – planificat).

De fapt, supravegherea, pentru a avea un rol activ în conducerea întreprinderii în general şi nu doar a stocurilor, trebuie să sesizeze nu numai abaterile ce au avut loc de la evoluţia normală (prevazută), ci şi pe cele care vor avea loc în viitorul acceptabil din punctul de vedere al posibilităţilor conducătorului de a acţiona.

● Asigurarea mobilităţii planurilor de aprovizionare a întreprinderii şi a indicatorilor de măsurare a performanţelor conducerii stocurilor.

Acceptând primul principiu enunţat suntem obligaţi să avem în vedere şi consecinţele acestuia, a căror contracarare presupune acceptarea şi luarea în consideraţie şi a altor principii aşa cum am văzut.

Dacă planurile de aprovizionare şi indicatorii de măsurare a performanţelor sunt elaborate plecând de la previziune, cu tot cortegiul de consecinţe cunoscut de acum, atunci este firesc să acceptăm din start că planurile şi indicatorii trebuie să poată fi modificaţi, evident ori de câte ori aceasta este impusă de schimbări fundamentale ale evoluţiei nevoilor care nu puteau fi în nici un fel incluse în calculele de previziune.

Structura sistemului PSS.

Sistemul PSS este integral automatizat, utilizarea lui presupune nu doar existenţa unui sistem informaţional adecvat, ci şi a unei dotări cu calculatoare suficient de puternice pentru a putea face faţă numeroaselor solicitări.

Este compus din 13 module (rutine) de calcul care pot fi interconectate şi altfel decât se prezintă în continuare, pot fi de asemenea modificate separat prin adaptarea lor la particularităţile fiecărei întreprinderi, ceea ce reprezintă un atu major al sistemului.

Schema bloc a sistemului PSS este cea din figura nr. 5.

(se poate vedea în anexa 2)

Cele 13 module pot fi grupate în trei categorii:

1) Folosite numai în perioada de iniţializare a sistemului sau la începutul fiecărui an – modulele 1 şi 2.
2) Folosite ori de câte ori se elaborează sau se refac normele de stoc – modulele 3 şi 8.
3) Utilizate în procesul de conducere a stocului de mărfuri, materii prime etc. în vederea satisfacerii cererii şi pentru menţinerea nivelului stocurilor în limitele normate – modulele 9 şi 13.

Nu ne propunem o prezentare a structurii interne a celor 13 module de calcul, ci doar o scurtă trecere în revistă a acestora.

Modulul 1 *– Repartizarea produselor şi determinarea zilei de inventar, determină "grupele de prelucrare" 6.*

Pentru aceasta produsele se repartizează în funcţie de următoarele criterii:
- apartenenţa produselor la una din grupele A, B sau C (vezi legea ABC);
- mărimea perioadei pentru care se încheie contractul cu furnizorul.

Într-o grupă de prelucrare se includ toate produsele, indiferent de grupa de importanţă din care fac parte (A, B sau C), care sunt prelucrate de calculator în aceeaşi zi calendaristică.

Cumulând cele două criterii putem, de exemplu, constitui nouă grupe de importanţă:

Nr. Crt	**Grupa de importanţă**	**Intervalul de supraveghere (inventive)**	**Intervalul de refacere a planului de aprovizionare**	**Intervalul pentru care se încheie contract cu furnizorul**
1	A	zilnic	lunar	3 luni
2	A	zilnic	lunar	6 luni
3	A	zilnic	lunar	12 luni
4	B	săptamânal	trimestrial	3 luni
5	B	săptamânal	trimestrial	6 luni
6	B	săptamânal	trimestrial	12 luni
7	C	lunar	semestrial	3 luni
8	C	lunar	semestrial	6 luni
9	C	lunar	semestrial	12 luni

După realizarea distribuţiei produselor în cele nouă grupe (în exemplul nostru) se procedează la stabilirea, pentru toate mărfurile şi întreg anul, a datei când are loc inventarul şi refacerea planului de aprovizionare.

De exemplu, să presupunem că în grupa A există în stoc un numar de 20 de produse, în grupa B-60 de produse şi 200 de produse în grupa C, reducând exemplul la stabilirea zilei de inventar (supraveghere) pentru fiecare produs în parte, atunci pentru o lună normală de 30 de zile din care 20 lucrătoare în fiecare zi vor fi supravegheate (va fi rulat modulul de inventat statistic, făcută comparaţia cu normele etc.), următoarele produse: cele 20 de produse din grupa A (supravegheate zilnic), la care se adaugă 12 produse din grupa B (cele 60 de produse distribuite pe 5 zile lucrătoare dintr-o saptămână) plus 10 produse din grupa C respectiv 200 de produse distribuite pe 20 de zile lucrătoare dintr-o lună.

Deci, în fiecare zi lucrătoare se rulează modulul de inventar pentru 42 de produse, conducerea ştiind de la început zilele precise de supraveghere pentru fiecare produs în parte. Distribuţia concretă pe zilele calendaristice a produselor, se realizează automat pe calculator.

***Modulul 2** – Calculul mărimilor medii necesare inţializării sistemului* în funcţie de metoda de previziune adoptată de conducere sau de către calculator sunt determinate mărimile caracteristice ale evoluţiei vânzărilor produselor.

Mărimile sunt necesare declanşării calculelor de nivelare a seriilor cronologice privind vânzările. Modulul se foloseşte doar o dată, la iniţializarea sistemului de gestiune PSS după care devine de prisos.

***Modulul 3** – Nivelarea seriilor cronologice* este un modul de calcul care la ieşire furnizează datele necesare determinării previziunii nevoilor întreprinderii (a cererii clienţilor şi ale stocului de siguranţă).

***Modulul 4** – Previziunea necesarului*, realizează previziunea nevoilor pentru toate produsele din stoc la un orizont de număr de luni determinat de grupa de importanţă în care este poziţionat fiecare produs.

Ieşirile din modul, sub forma evoluţiei viitoare a nevoilor vor servi (vezi schema bloc a sistemului “PSS”, fig. 9.5, anexa1), legăturile ieşirilor din modulul 4 pentru:

- elaborarea şi refacerea planurilor de aprovizionare
- stimularea evoluţiei viitoare a stocurilor
- determinarea posibilităţilor şi a momentului producerii rupturii de stoc la un produs dat.

***Modulul 5** – Simularea evoluţiei stocurilor*, pentru a elabora sau reface planurile de aprovizionare cu suficient timp înainte (de regula 45 de zile) pentru a fi acceptat de către furnizori trebuie simulată o viitoarea evoluţie a stocurilor pentru a cunoaşte stocul probabil la începutul fiecărei perioade viitoare (perioada viitoare care se determină pentru fiecare produs în funcţie de intervalul sau de elaborare şi de refacere a planului de aprovizionare).

Modulul, în funcţie de stocul iniţial real, desfacerile previzionate şi intrările prevăzute în perioadele următoare, calculează care va fi stocul simulat în perioadele de calcul.

***Modulul 6** – Calculul stocului de siguranţă*, în funcţie de nivelul de serviciu stabilit de conducerea întreprinderii şi de erorile de previziune înregistrate, modulul calculează mărimea stocului de siguranţă pentru fiecare produs în parte, stocul de siguranţă calculat va trebui să existe în depozit sau la magazin la sfârşitul perioadei pentru care s-a calculat în condiţiile unei evoluţii normale a nevoilor întreprinderii.

Modulul 7 *– Elaborarea necesarelor de aprovizionat* este folosită atât pentru calculul propunerilor de aprovizionare (deci a propunerilor de contracte pentru aprovizionare de la furnizori), cât şi pentru elaborarea propunerilor de modificare a acestora atunci când se dovedeşte că e necesar.

Foloseşte metoda balanţei circulaţiei mărfurilor cu previziunea vânzărilor, stocul iniţial simulat şi stocul de siguranţă calculat drept elemente cu ajutorul cărora se determină necesarul de aprovizionat.

Modulul 8 *– Elaborarea normelor de stoc* serveşte la elaborarea normelor de stoc, respectiv a normelor lunare sub forma stocului mediu semestrial, viteza de circulaţie în număr de zile şi număr de rotaţii – acestea se vor constitui în parametri de performanţă urmăriţi de conducerea întreprinderii.

Modulul 9 *– Urmărirea executării contractelor* este o rutină care se reciclează automat ori de câte ori se înregistrează o intrare în stocul unui produs. Cu acest prilej, comparându-se intrările reale cu cele stipulate în contractele de aprovizionare sunt elaborate situaţii extrem de utile conducerii întreprinderii şi serviciului comercial.

Modulul 10 *– Inventarul permanent* are un dublu rol, pe de o parte prin elaborarea întregului set de documente de expediere din depozit a produselor comandate de beneficiari (facturi, ordine de expediţie, livrare etc.) şi pe de altă parte, prin ţinerea la zi a stocului statistic. Cu ajutorul acestui modul sunt elaborate diverse situaţii necesare conducerii, cu privire, de exemplu, la produsele comandate de beneficiari dar nelivrate datorită rupturilor de stoc sau situaţia produselor fără mişcare într-o perioadă de timp.

Modulul 11 *– Supravegherea stocului* se realizează automat în funcţie de apartenenţa produselor la grupele A, B sau C, la intervalele şi în zilele stabilite (vezi modulul 1).

În zilele stabilite se verifică pentru fiecare produs "supravegheat" în ziua respectivă:

a) existenţa produsului în stoc

b) dacă nivelul stocului asigură satisfacerea cererilor previzionate pâna la următoarea aprovizionare

c) dacă nivelul stocului este apreciat, în condiţii normale, drept insuficient până la proxima aprovizionare atunci se determină data aproximativă a rupturii de stoc.

Sunt emise situaţii necesare procesului de conducere a stocurilor de mărfuri.

Modulul 12 *– Produse făra mişcare*, elaborează o situaţie a produselor fără mişcare în luna precedentă, precum şi dacă este cerută de către nivelul comercial, o situaţie a vânzărilor zilnice (deci o medie zilnică) pentru fiecare produs aflat în stoc.

Modulul 13 *– Nerespectarea contractelor*, rutina care emite automat (din a doua zi – sau alt interval ales de conducerea serviciului comercial – care urmează zilei stabilite în contract pentru livrarea produsului pâna când produsul intră în ruptura de stoc sau este recepţionată) o situaţie a contractelor neonorate integral sau parţial, în procente din cantitatea comandată şi/sau în zile de întârziere pentru fiecare produs şi furnizor în parte, sau în alte forme alese de conducere.

4.3. DEPOZITAREA MĂRFURILOR

Un alt aspect al gestiunii stocurilor, cu implicaţii deosebite asupra întregii activităţi, îl reprezintă depozitarea şi păstrarea materiilor prime, materialelor şi mărfurilor în magaziile şi depozitele întreprinderilor comerciale şi de turism, în condiţii de maximă eficientă economică.

Cu toată diferenţa funcţională care se atribuie magaziilor şi depozitelor vom folosi în continuare un singur termen –*depozit*– pentru ambele accepţiuni, date fiind trăsăturile lor comune în întreprinderile comerciale de alimentaţie publică şi de turism.

Din problematica extrem de variată a conducerii depozitării stocurilor de materii prime, materiale şi mărfuri, vom aborda doar organizarea spaţiilor şi pregătirea comenzilor, fiind acelea a căror rezolvare ridică probleme deosebite.

C. Organizarea spaţiilor

Organizarea spaţiilor de depozitare acoperă o arie importantă de probleme pe care conducerea trebuie să le rezolve în aşa fel, încât exploatarea ulterioară a depozitului să se realizeze în condiţii de eficienţă economică ridicată.

Alegerea sistemului de depozitare şi implicit, a mijloacelor de mişcare a produselor în depozit, precum amplasarea şi identificarea lor în cuprinsul depozitului sunt, după părerea noastră, cele mai importante aspecte ale organizării spaţiilor, din punct de vedere al efectului lor economic.

Se apreciază că magazia este spaţiul de depozitare pentru materii prime, materiale, în general bune, în curs de prelucrare sau utilizare, în vreme ce depozitul are rolul de a păstra, în perfecte condiţii de siguranţa calitativă şi cantitativă, mărfurile destinate vânzării de către clienţi – R.B. Maynard, Conducerea activităţii economice, vol. 2, Ed. Tehnică, Bucureşti, 1971, pag. 254-255.

A1. Sistemul de depozitare şi mijloacele de mişcare

Există mai multe sisteme de depozitare a căror alegere se face (având în vedere criterii economice) în funcţie de: caracteristicile produselor depozitate şi cantităţile din fiecare produs care trec, într-o perioadă de timp (de obicei un an), prin depozit.

În afară de depozitarea în vrac şi în stive (pentru produse ambalate) pe care le socotim cu tot avantajul unui înalt grad de ocupare a suprafeţei utile de depozitare, depaşite, se pot utiliza următoarele sisteme bazate pe folosirea paletei (sau a containerului).

Depozitarea în stive bloc. Pentru produsele cu ambalaj rezistent (saci cu zahăr, făină, orez, navete cu băuturi etc.) şi al căror stoc mediu reprezintă încărcătura mai multor palete se poate folosi aşezarea paletelor una peste alta în stive bloc a căror înălţime se determină în funcţie de: sarcina pe paletă, rezistenţa ambalajului, capacitatea importantă a podelei, posibilităţile de ridicare şi înălţimea liberă a construcţiei.

Avantajul acestui sistem de depozitare îl reprezintă câştigul de suprafaţă utilă datorat numarului redus de alei de circulaţie utilizat.

Sistemul este folosit, de obicei, pentru stocajul de rezervă, caz în care pentru prepararea comenzilor se foloseşte o altă soluţie.

Depozitarea pe stelaje. Este cea mai utilizată soluţie pentru stocarea produselor aşezate pe palete sau în containere.

Sistemul poate fi folosit pentru toate categoriile de produse şi chiar pentru acelea al căror stoc mediu nu foloseşte raţional spaţiul unei palete – caz în care prin soluţii simple se pot aşeza pe aceeaşi paletă mai multe produse.

Dimensiunile stelajelor sunt determinate de mărimea STAS a paletei Europene (1200 x 800) şi de înalţimea liberă a construcţiei (fig. 6).

Stelaj pentru depozitarea produselor pe paletă
(se poate vedea în anexa 3)
Figura nr. 6

Acest sistem de depozitare se prezintă în mai multe variante:

- stocaj "clasic" respectiv 4 – 5 palete care necesită o înalţime liberă sub formă de 6,5 m fiind necesar un utilaj de ridicare (electrostivuitor) pentru 1000 kg la o înălţime de 5 m care foloseşte un culoar de lucru de 2,7 – 3,2 m lăţime
- stocaj la mare înălţime care depozitează 6 – 8 palete la o înălţime liberă de 9 – 12 m şi foloseşte electrostivuitoare cu sprijin lateral care utilizează o alee cu o lăţime de 1,8 – 2,0 m
- stocaj la foarte mare înălţime, depozitează paletele până la 30 m înalţime folosind un utilaj de ridicare care nu-şi părăseşte aleea –translator– de doar 1,5 m lăţime şi a cărei mişcare poate fi automatizată în întregime.

Depozitarea în containere mici. Pentru produsele de volum şi cantitate mică (condimente, piese de schimb, materiale diverse) se pot folosi containere de mici dimensiuni aşezate direct în stelaje sau "montate" pe palete (sau alte suporturi) care sunt apoi aşezate în alveolele alocate lor.

Pentru a nu genera cheltuieli cu manipulare se recomandă aşezarea lor la înălţime accesibilă omului fără alte mijloace mecanice de ridicare.

Depozitarea dinamica se realizează pe stelaje cu planuri înclinate – 1,5% - de maximum 20 m adâncime (o adâncime mai mare creează datorită înclinaţiei, spaţii inutilizabile prea mari) unde mişcarea se realizează datorită forţei de gravitaţie pe role sau valţuri (fig. 7) se foloseşte pentru produsele fragile şi cu o frecvenţă mare de mişcare – intrare şi ieşire.

Stelaj pentru depozitarea dinamică
(**se** poate vedea în anexa 3)
Figura nr. 7

Costurile de investiţii mari şi standardizarea ambalajelor sunt dezavantajele care împiedică introducerea acestui sistem modern de depozitare cu toate avantajele lui, respectiv:

- zone distincte pentru operaţiile de introducere şi scoatere a produselor din stelaj
- prin montarea unor aparate de măsură ne oferă posibilitatea unui inventar permanent
- reduce cu circa 40% spaţiile de circulaţie şi duce la o creştere de până la 10 ori a productivităţii muncii.

Mijloacele de manipulare sunt alese în funcţie de:
- sistemul de stocaj utilizat
- coeficientul de stocaj (Cs) care reflectă raportul dintre înălţimea de depozitare (h) şi lărgirea aleii necesare pentru manipulare (e).

$$Cs = h / e$$

Cu cât Cs este mai mare cu atât echipamentul utilizează mai eficient suprafaţa utilă.

În procesul alegerii mijloacelor de manipulare trebuie avut în vedere faptul că simpla introducere a unor mijloace moderne nu reprezintă, în sine, o garanţie pentru utilizarea lor raţională şi nici nu determină în mod automat creşterea productivităţii muncii şi reducerea cheltuielilor.

Alegerea unui echipament adecvat trebuie făcută în strânsă legatură cu sistemul preconizat pentru primirea, expedierea şi amplasarea produselor în depozitele întreprinderilor comerciale de alimentaţie publică şi turism.

A2. Amplasarea şi identificarea produselor

Una dintre cele mai importante probleme pe care trebuie să le rezolvăm în procesul organizării este amplasarea produselor în spaţiul util al depozitului şi identificarea lor.

Volumul total al operaţiilor de manipulare şi în mare parte, cheltuielile de circulaţie, sunt determinate de amplasarea produselor care, la rândul ei, determină lungimea traseelor pe care le parcurg produsele la trecerea lor prin depozit.

Organizarea depozitului din acest punct de vedere presupune elaborarea unui plan de amplasare care poate fi:

● **Fix,** caz în care i se alocă fiecărui produs un spaţiu anume desemnat, aceasta ne va permite, ulterior, o uşoară identificare a produselor (soluţia nu dă posibilitatea utilizării spaţiilor libere pentru alte produse)

● **Dinamic**, prin care sunt afectate doar zonele mari pentru fiecare familie de produse urmând ca locul efectiv de depozitare să se stabilească după diferite metode (soluţia aduce însemnate economii de spaţiu, însă ridică probleme deosebite de identificare a produselor).

În determinarea zonelor de depozitare se are în vedere frecvenţa de comandă (numarul de comenzi care privesc, într-o perioadă de timp, un anumit produs) şi nu viteza de circulaţie sau volumul ieşirilor din depozit care utilizate pot conduce la pierderi inseminate, în exemplul de mai jos, la locul de amplasare a produsului B se merge, într-o lună, de 98 ori în comparaţie cu de doar 16 ori la produsul A cu toate că cel din urmă are o viteză de circulaţie (în număr de rotaţii) dublă, “rezultatele” care se obţin asezând produsele după viteza de circulaţie, sunt evidente.

Comparaţie între caracteristicile medii lunare a două produse A B

	A	**B**
Frecvenţa comenzilor	16	98
Stocul mediu -mil lei	400	600
Ieşirea din stoc-mil lei	1600	1200
Viteza de circulaţie-numar de rotaţii	4	2

Amplasarea mai ţine cont, evident, şi de procesul tehnologic din deposit, precum şi de modul în care a fost proiectată clădirea.

Amplasarea raţională este o operaţie care necesită eforturi deosebite însă, având în vedere că ea se execută pentru perioade mari de timp şi genereazä economii deosebite, se impune ca un instrument modern utilizat în conducerea depozitelor, indiferent de sectorul de care aparţine, deci şi în alimentaţia publică şi turism unde gama de produse (materii prime, materiale şi mărfuri) vehiculate prin depozitele întreprinderii este deosebit de largă.

Calculele de alocare se fac după o prealabilă grupare a produselor în familii cu caracteristici asemănătoare – din punct de vedere al criteriului de atribuire – în vederea simplificării operaţiilor.

Dintre metodele folosite le vom analiza pe următoarele:

Metoda ABC. Se utilizează când avem un număr mare de familii de produse.

Criteriile de grupare a produselor potrivit metodei cunoscute (legea lui Paretto) pot fi: numărul de intrări şi ieşiri, greutatea produselor, distanţa de transportat, timpul sau costul de manipulare.

Metoda nu ne permite să determinăm cu precizie dacă, din punct de vedere al cheltuielilor de circulaţie, am ales cea mai bună soluţie.

După stabilirea produselor componente ale celor trei grupe (A,B şi C) se face amplasarea lor în spaţiul util de depozitare în funcţie de stocul lor mediu şi de procesul tehnologic din depozit (fig. 8a, 8b si 8c).

Figura nr. 8.
Tipuri de procese tenhologice în depozit
(se poate vedea în anexa 3)

Metoda atribuirii. Se poate utiliza folosind calculul manual pentru un număr relativ redus de familii de produse, după care se recomandă utilizarea calculatorului electronic, soluţia obţinută este apropiată de cea optimă, metoda fiind, de fapt, o aplicaţie a programării liniare. Prin această metodă se urmăreşte determinarea variantei de amplasare pentru care valoarea globală a indicilor de manipulare – criteriu de atribuire – este minim.

Indicele de manipulare (I) se calculează pentru fiecare familie (grupa) de produse şi zona de amplasare folosindu-se numărul lunar de intrări (Fi) şi ieşiri (Fe), costul unitar/ml deplasare la intrare (ci) şi ieşire (ce), numărul de zone afectate familiei respective (N) şi distanţa de la intrare (Di) şi până la ieşire (De) pentru fiecare zonă de amplasare.

De exemplu, despre o familie de produse căreia i-au fost afectate 3 din cele 16 zone ale unui depozit în care recepţia şi expediţia se fac pe aceeasi parte – tehnologie în U – cunoaştem: în fiecare lună se înregistrează în medie, 20 de intrări şi 150 de ieşiri; deplasarea pe ml la intrare costă 0,20 mii lei iar la expediţie 0,10 mii lei (diferenţa se datorează, de exemplu, dotării diferite), distanţa pentru zona 1, în linie dreaptă şi măsurată în număr de zone parcurse – vezi şi fig. 10 – este de 4 unităţi pentru intrare şi 7 pentru expediţie.

Indicele de manipulare pentru zona 1 va fi egal cu:

$$I = \frac{F_i * C_i}{N} * D_i + \frac{F_e * C_e}{N} * D_e = \frac{20 * 0.2}{3} * 4 + \frac{150 * 0.1}{3} * 7 = 40$$

Algoritmul de calcul al metodei ungare de rezolvare foloseşte o matrice de bază–(coloanele sunt zonele de atribuire, iar liniile familiile de produse ce urmează a fi amplasate) în ale cărei căsuţe se înscriu valorile calculate ale indicelui de manipulare calculat pentru fiecare familie de produse şi zona de amplasare (vezi fig. 9).

Pentru a putea fi aplicată metoda, depozitul trebuie să se împartă într-un număr de zone, de aceeaşi mărime, egal cu numărul familiilor de produse ce se vor depozita aici.

Schiţa depozitului şi matricea de bază

(se poate vedea în anexa 4)

Figura nr. 9

Problema se rezolvă în două mari faze, astfel: în prima fază, care constă, de obicei, în doua iteraţii, se adună şi se scad valori constante din liniile şi coloanele matricei de bază pâna obţinem un număr suficient de coeficienţi nuli (valorile negative nu sunt admise) în cea de-a doua, mai laborioasă, se procedează în ordine la: determinarea numărului minim de linii orizontale şi verticale matricei în care coeficientul este zero, apoi se alege cel mai mic coeficient (diferit de zero) din celulele neacoperite cu linii-se scad din toate celule neacoperite şi se adaugă la cele acoperite cu două linii–cele acoperite de o singură linie ramân neschimbate.

Dacă celulele cu valoarea zero nu ne oferă nici o soluţie atunci se reia faza a doua pâna o obţinem.

Identificarea produselor în cazul planurilor dinamice de amplasare este strâns legată de metoda de repartizare efectivă a locului de amplasare în cadrul zonelor determinate pentru fiecare familie.

Aranjarea produselor în locurile rămase libere din zona repartizată lor; respectarea prin aranjare, a principiului "primul intrat – primul ieşit", în ordinea catalogului – pentru piesele de schimb, separarea stocului de rezervă de cel de care se onorează comenzile sunt tot atâtea metode de repartizare în care identificarea se bazează pe codificarea tuturor locurilor de stocare din deposit, codul cuprinde, în ordine: numărul coloanei de stocaj din cadrul aleei respective şi numărul nivelului de depozitare (fig. 10).

Exemplu de codificare a unei zone de depozitare

(se poate vedea în anexa 4)

Figura nr. 10

B. Pregătirea comenzilor

Dacă organizarea spaţiilor din care, în mod deosebit, elaborarea planurilor de amplasare este o problemă de localizare, pregătirea comenzilor, de fapt, organizarea circuitelor prin depozit pentru pregătirea comenzilor, este o problemă de determinare a drumului pe care îl parcurge lucrătorul comercial în cadrul acestui proces operativ. Pentru acestea sunt utilizate mai multe metode. La întâmplare. Produsele sunt colectate, de către un singur lucrător comercial, în ordinea în care sunt trecute pe comandă, metoda presupune multe drumuri, adesea încrucişate, şi este ineficientă (fig.11).

Pregătirea comenzii la "întâmplare"

(se poate vedea în anexa 4)

Figura nr. 11

Prin circuit lung. Un lucrător comercial foloseşte în vederea colectării un document, elaborat în depozit, în care produsele componente ale fiecărei comenzi sunt rearanjate în aşa fel încât drumul prin depozit să fie minim (fig. 12), în acest fel, lucrătorul în 80% din cazuri va parcurge 15% din depozit, în cele 15% din cazuri va urma un traseu prin 35% din depozit şi doar 5% întreg depozitul.

Pregătirea comenzilor prin "circuit lung"
(se poate vedea în anexa 5)
Figura nr. 12

Prin circuit scurt. Lucrătorul care colectează comenzile va parcurge întotdeauna acelaşi circuit –scurt – pentru produsele din grupa A. El va părăsi rar şi foarte rar zona pentru a colecta produsele din grupele B şi C (fig.13).

Pregatirea comenzilor prin "scurt circuit"
(se poate vedea în anexa 5)
Figura nr. 13

Pe secţiuni de stocaj. În acest caz, depozitul este împărţit în secţiuni independente de stocaj. Comenzile sunt împărţite şi ele pe secţiuni. Lucrătorii comerciali sunt "specializaţi" pentru colectarea produselor dintr-o singură secţiune. La limită, în cadrul acestei metode, lucrătorii pot lucra pe post fix, prin faţa lor trecând coşuri de colectare în care ei pun cantităţile indicate în borderourile de preparare, din fiecare produs (fig. 14).

Împărţirea depozitului în secţiuni reduce deplasarea în interiorul acestuia, dar creează mari probleme de echilibrare a lucrului între secţiunile depozitului.

Pregătirea comenzilor pe secţiuni de stocaj
(se poate vedea în anexa 5)
Figura nr. 14

Prin regrupare – atunci când comenzile sunt, într-o mare proporţie, identice, putem evita revenirea la acelaşi loc de depozitare prin colectarea simultană, printr-una din metodele prezentate – a întregii cantităţi (sau a unei părţi însemnate) dintr-un produs comandat într-o zi.

Metoda are avantajul reducerii parcursului prin deposit, însă presupune o triere ulterioară pentru regruparea produselor pe comenzi care ridică probleme deosebite de organizare a lucrului.

Metodele prezentate pot fi combinate între ele pentru a adapta cât mai bine pregătirea comenzilor la specificul de lucru din depozitele întreprinderilor de alimentaţie publică şi turism.

X

X X

Proiectarea şi utilizarea unor metode de depozitare la nivelul realizărilor mondiale nu este un lux, ci o obligaţie, o necesitate economică, o importantă sursă de economii, de creştere a eficienţei cu care sunt utilizate în contextul noului mecanism economic, resursele întreprinderilor de alimentaţie publică şi de turism, a aportului lor la crearea venitului naţional, de pe această poziţie trebuie tratată problema, adesea neglijată, a modernizării depozitelor.

CAP. 5 PRODUCŢIA

Întreprinderea de turism – componenţa a sectorului terţiar – poate fi, datorită dimensiunilor activităţii de producţie, încadrată în sectorul secundar. Desigur, prin dimensiunile şi condiţiile de desfăşurare, mecanizare, automatizare etc.) procesele de producţie din acest tip de întreprindere nu pot fi comparate cu cele desfăşurate în marile întreprinderi industriale, totuşi, la o analiză atentă, identificăm operaţii, faze, procese de tip industrial şi tehnologii de fabricaţie.

În perspectivă, creşterea ponderii producţiei proprii în volumul desfacerilor de mărfuri cu amănuntul al întreprinderii va determina dezvoltarea activităţilor de producţie din întreprindere.

5.1. PRODUCŢIA – ACTIVITATE DE BAZĂ ÎN ÎNTREPRINDEREA DE TURISM

Producţia, funcţie de bază în întreprinderile prestatoare de servicii, cuprinde ansamblul activităţilor care asigură transformarea de către om, cu ajutorul factorilor de producţie, a materiilor prime, materiale etc. în vederea obţinerii preparatelor culinare şi serviciilor turistice.

Separarea activităţilor de producţie ne dă posibilitatea analizei modului cum se intercondiţionează activităţile componente în cadrul procesului complex de prelucrare, evidenţiază faptul că producţia, în comparaţie cu aprovizionarea şi desfacerea, cu toate că lucrează pentru mediul ambiant în care acţionează întreprinderea, nu are contact direct cu el, ci prin intermediul celorlalte compartimente.

În acest context, conducerea producţiei se ocupă de luarea deciziilor referitoare la procesele de producţie, astfel încât bunurile sau serviciile rezultate să fie conform specificaţiilor, să fie livrate în cantităţile şi la timpul cerut precum şi la un cost minim. Pentru realizarea acestor obiective conducerea producţiei vizează perfecţionarea permanentă a structurilor organizatorice corespunzătoare celor două procese distincte de producţie de bunuri şi de servicii.

Caracteristica comună a celor două procese (caracterul convergent al activităţilor desfăşurate în diverse secţii ale întreprinderii – fig.nr.15) impune conducerii coordonarea unitară a tuturor factorilor care participă la realizarea celor două tipuri de producţie. În acelaşi timp însă, conducerea trebuie să cunoască particularităţile celor două procese şi să le abordeze în consecinţă pentru că ele se deosebesc atât prin formele pe care le îmbracă rezultatele finale, cât şi prin productivitatea muncii realizată în cadrul celor două tipuri de activităţi.

A. Producţia de preparate culinare

Producţia de preparate culinare este o activitate complexă, datorită varietăţii operaţiilor de transformare a materiilor prime alimentare în preparate culinare, care se realizează pe baza specificaţiilor din reţetele de fabricaţie şi din planurile meniu.

Caracterul convergent al activităţii de producţie

(se poate vedea în anexa 6)

Figura nr. 15

Reţetele de fabricaţie cuprind cantităţile de materii prime necesare fabricării fiecărui preparat, ele servesc şi calculării costurilor de producţie şi a celor de vânzare cu amănuntul. În planul meniu sunt trecute cantităţile din fiecare sortiment ce

urmează să se realizeze într-o zi şi necesarul total de materii prime pentru realizarea producţiei din ziua respectivă. Prin întocmirea planului meniu se urmăreşte stabilirea unei structuri sortimentale care să asigure satisfacerea cererii consumatorilor, în condiţiile unor costuri de producţie minime.

Faţă de procesele de producţie din întreprinderile industriale, producţia de preparate are câteva trăsături specifice şi anume:

- grad redus de mecanizare
- număr mare de secţii de producţie de acelaşi tip
- producţie de serie mică şi unicate
- structura sortimentală foarte variată
- modificarea zilnică a unei parţi din structura sortimentala
- reluarea zilnică a producţiei de la faza aprovizionării (bucătariilor) cu materiale prime necesare
- proces de producţie făra stoc
- durată mică de realizare a fiecărei operaţii din procesul de producţie.

Deciziile conducerii, fundamentate pe cunoaşterea particularităţilor producţiei, vor viza mobilizarea următorilor factori care asigură creşterea productivităţii muncii:

- creşterea calificării personalului productiv
- identificarea acelor operaţii care pot fi mecanizate şi mecanizarea lor
- organizarea ştiinţifică a producţiei şi a muncii, prin alocarea resurselor umane corespunzător volumului de muncă solicitat de fiecare fază şi operaţie în parte.

Tehnologia de fabricţie a preparatelor culinare cuprinde următoarele faze, mai importante:

- planificarea producţiei zilnice
- recepţionarea cantitativă şi calitativă a materiilor prime
- pregătirea materialelor prime pentru fabricaţie – curăţire, spălare, tranşare etc. şi lansarea lor în producţie
- fabricaţia (executarea amestecurilor, fierbere, coacere)
- controlul cantitativ şi calitativ al producţiei
- distribuţia preparatelor culinare
- întreţinerea şi repararea utilajelor

În organizarea muncii se poate avea în vedere, în funcţie de produsul elaborat, organizarea fabricaţiei pe secţii distincte, de exemplu, pentru preparatele pe bază de carne sau legume, pregătirea materiilor prime se realizează în secţii separate special şi corespunzator amenajate, dotate cu utilaje (maşini de tocat, malaxoare, maşini de curăţat legume, camere frigorifice etc.).

B. Producţia serviciilor

Reprezintă cel de-al doilea sector de bază al activităţii de producţie în întreprinderile de turism datorită, pe de o parte a ponderii mari în veniturile întreprinderii, iar pe de altă parte datorită volumului mare de resurse umane, materiale şi financiare pe care le mobilizează.

Producţia serviciilor cuprinde un ansamblu de operaţii specifice fiecărui gen de servicii prestate turiştilor – cazare, agrement, igienă, tratament etc. La producerea lor participă numeroase secţii şi colective de angajaţii din întreprindere, specializate pe operaţii şi faze ale tehnologiei de fabricaţie.

Conducerea producţiei de servicii trebuie să aibă în vedere trasăturile specifice ale fiecărei categorii de servicii, din care vom analiza pe cele mai importante.

CAZAREA. Conceperea şi organizarea tehnologiei de realizare a acestui serviciu trebuie să aibă în vedere faptul că unitatea de cazare este, pentru client, un domiciliu temporar faţă de care are pretenţii mai mari decât faţă de domiciliul permanent. În aceste condiţii prestarea serviciului de cazare trebuie să urmărească satisfacerea exigenţelor clienţilor la cel mai înalt nivel de când sosesc şi până când pleacă din hotel.

Se pot distinge două etape în producţia serviciului de cazare, respectiv:

● înaintea consumului de către client, al serviciului, când conducerea hotelului trebuie să asigure pregătirea camerei (sau a apartamentului) pentru utilizare, în acest scop, secţia de spălătorie, atelierele de întreţinere, personalul operativ etc. procedează la curaţirea camerei şi a holurilor, verificarea instalaţiilor electrice şi înlocuirea pieselor defecte, verificarea şi punerea în funcţiune a aparatelor electrocasnice din dotarea camerelor – aparat radio, TV, frigider, schimbarea lenjeriei etc..

● în timpul consumului, când se asigură de către personalul operativ, centrala termică, recepţie etc., curaţenia, încălzirea camerei şi a holurilor, comunicarea prin telefon şi telex etc.

Conducerea operativă a producţiei serviciilor de cazare este asigurată de şefii departamentelor şi secţiilor, de administratorul hotelului. Aceştia iau o serie de decizii legate de executarea diverselor operaţii şi în acelaşi timp (în special administratorul de hotel) urmăresc şi aspectele economice ale activităţii – consumul de materiale de întreţinere, nivelul rentabilităţii, productivitatea muncii etc.

Calitatea serviciului de cazare este determinată de:

- gradul de calificare şi de disciplina de care dă dovadă personalul în realizarea diferitelor operaţiuni
- performanţele tehnice ale mijloacelor de muncă
- activitatea de conducere
- gama serviciilor complementare oferite clientului

AGREMENTUL. Este un complex eterogen de servicii care se constituie într-o componentă majoră a produsului turistic oferit.

Agrementul cuprinde o gamă foarte largă de forme, greu de enumerat, de altfel, care se individualizează de către conducere în funcţie de condiţiile specifice ale fiecărui grup (preferinţe, vârsta, sănătate) sau zona (mediu natural şi artificial, sezon, condiţii climaterice etc.), de asemenea, serviciile de agrement cu caracter permanent sau sporadic se pot desfaşura individual sau în grup, aspecte care influenţează organizarea producţiei de "voie bună" pentru turişti.

La realizarea serviciilor de agrement contribuie mai multe compartimente din cadrul întreprinderii de alimentaţie publică şi turism cum ar fi: agenţia care asigură publicitatea şi vânzarea, biroul ghizi şi monitori, serviciul tehnic şi de transport etc. şi chiar mai multe întreprinderi şi instituţii (din aceeaşi localitate, ţară, dar şi din alte ţări cum ar fi: teatre, întreprinderi de transport, muzee, parcuri de distracţii etc.).

În acest fel eterogenităţii de forma sub care se prezintă serviciul de agrement i se adaugă eterogenitatea celor care contribuie la asigurarea lor, ceea ce ridică probleme deosebite de coordonare şi colaborare între compartiment şi întreprinderi.

Conducerea operativă a serviciilor de agrement, datorită particularităţilor analizate se realizează la un nivel ierarhic superior conducerii serviciului de cazare, urmareşte pe lângă găsirea unor forme de agrement inedite şi o serie de măsuri organizatorice privind:

- amenajarea şi întreţinerea bazei tehnico-materiale pe care o presupune (terenuri de sport, piscine, costume şi recuzită pentru carnavaluri şi serbări, echipament, jocuri, premii, aparate etc.)
- asigurarea şi instruirea monitorilor şi a animatorilor
- asigurarea desfaşurării serviciului în condiţiile planificate (oferite)

SERVICIILE COMPLEMENTARE. Calitatea serviciului de cazare depinde, printre altele, aşa cum am menţionat, şi de gama serviciilor complementare, în acest fel organizarea modernă a activităţii în hoteluri trebuie să aibă în vedere satisfacerea complexă şi integrală a cererilor clienţilor acordând, deci, o atenţie sporită acestui gen de servicii care prin diversitatea şi conţinutul lor eterogen oferă hotelurilor un domeniu practic nelimitat de posibilităţi de a-şi individualiza oferta, de a satisface integral exigenţele clienţilor, ştiut fiind că ele pot doar din necesităţi didactice să fie separate de serviciul de cazare.

Serviciile complementare sunt grupate în două mari categorii, grupare care-şi pune amprenta asupra modului cum sunt ele organizate: pe de o parte servicii obligatorii care intră în oferta normală a hotelului respectiv, în funcţie de categoria de confort în care este încadrat (căratul bagajelor, lift, informaţii etc.) şi pe de altă parte servicii la cerere care, în funcţie de modul cum a fost proiectat hotelul, de dotarea lui, sunt oferite (clienţilor) pentru a mări competitivitatea hotelului, serviciile la cerere pot fi, la rândul lor, gratuite (trezirea, rezervări de locuri de parcare etc.) sau cu plată (spălatul lenjeriei, închirieri etc.).

Conducerea trebuie să depună toate eforturile pentru a presta serviciile obligatorii la nivelul de exigenţă presupus de categoria hotelului, în ceea ce privesc serviciile complementare la cerere, posibilităţile de introducere a lor depind atât de baza tehnico–materială aflată la dispoziţia conducerii, cât şi de modul de organizare a tehnologiei de producţie a fiecărui tip de serviciu în parte, având în vedere nevoile clienţilor privind informarea, unele împrejurări neprevăzute, igiena corporală, achiziţii mărunte.

Considerăm că toate domeniile activităţii de producţie în întreprinderile de alimentaţie publică şi de turism (cazare, produse culinare, agrement etc.) sunt deopotrivă importante, nici una nefiind minoră, pentru ridicarea activităţii de turism din ţara noastră la un înalt nivel competitiv.

Conducerea producţiei presupune elaborarea deciziilor privind organizarea activităţii de producţie, exploatarea operativă şi controlul sistemului elaborat.

Astfel, conducerea producţiei în turism şi servicii are drept principale domenii de activitate, pe de o parte alegerea şi proiectarea produsului turistic (în întreaga sa complexitate) stabilirea echipamentului şi a metodelor necesare pentru elaborarea produsului mai ales în vedere lansării, organizarea propriu – zisă a producţiei de bunuri şi servicii – decizii cu efecte de lungă durată – iar pe de altă parte, proiectarea sau planificarea operativă a producţiei, controlul producţiei, al muncii, al cheltuielilor, întreţinerea sistemului de producţie – decizii operative.

5.2. PRINCIPALELE TIPURI DE DECIZII ÎN CONDUCEREA PRODUCŢIEI

A. DECIZII PE TERMEN LUNG

A1. Decizii privind stabilirea gamei de produse turistice (grila de evaluare a produselor)

Nu vom supune analizei toate metodele şi instrumentele de conducere a producţiei, din punct de vedere al deciziilor cu efecte de lungă durată asupra activităţii întregii întreprinderi, asupra eficienţei, ne vom opri doar asupra unei singure probleme, e drept, una din cele mai importante, respectiv: alegerea, din mai multe produse sau variante de produs a aceluia care are cele mai mari şanse de reuşită pe piaţă, a aceluia care, deci, va asigura cel mai sigur şi cel mai mare profit întreprinderii.

În acest scop, alături de alte instrumente care vor fi studiate la marketing, se poate folosi "GRILA DE EVALUARE A PRODUSELOR" a cărei utilizare ne oferă, împreuna cu altele, posibilitatea alegerii celei mai bune decizii.

Interesul pe care îl prezintă folosirea acestui instrument rezidă în faptul că obligă conducerea întreprinderii la o autoevaluare nu numai a produsului sau produselor puse în discuţie (analizate), ci a întregii activităţi desfaşurate comparativ cu întreprinderile concurente, aşa cum va rezulta din analiza metodei.

Aplicarea grilei în procesul decizional presupune parcurgerea următoarelor etape:

Etapa 1 – stabilirea pentru fiecare produs în parte a cerinţelor sau factorilor ce pot asigura succesul (pe o piaţă sau alta) - coloana 1 din grilă – observăm că pentru acelaşi produs se pot elabora grile diferite în funcţie de pieţele, diferite între ele, pe care vrem să lansăm produsul;

Etapa 2 – determinarea importanţei fiecărui factor în succesul final al produsului, (totalul importanţei factorilor trebuie să fie egal cu 1.00) - coloana 2 din grila;

Etapa 3 – autoanaliza întreprinderii în contextul mediului concurenţial în care operează, în vederea stabilirii, comparativ, a forţei ei competitive în domeniul fiecărui factor de succes. Se dau note de la 1 – foarte slab, la 10 – foarte competitiv – coloana 3 din grilă;

Etapa 4 – se calculează scorul final ca sumă a notelor parţiale "ponderate" cu factorul de importanţă al fiecăruia.

Exemplu de grilă pentru evaluarea pe o piaţă dată a cererii unui produs turistic

Factorii de succes	Importanţa factorului	Forţa competitivă a intreprinderii	Scorul parţial
0	**1**	**2**	**3 = 1x2**
Imaginea întreprinderii	0.15	8	1.20
Marketing	0.10	9	0.90
Personal	0.25	7	1.75
Amplasare	0.15	4	0.60
Facilitate	0.05	3	0.15
Finanţe	0.05	8	0.40
Inovare	0.10	7	0.70
Producţie	0.15	6	0.90
TOTAL	**1.00**	**-**	**6.60**

Evident, din mai multe variante de produse sau pieţe se optează pentru cea cu nota cea mai mare.

Dar, dat fiind faptul că în practica mondială un produs care realizează un scor final mai mic de 6,5 nu este considerat un produs de perspectivă, el respingându-se chiar dacă este cel mai mare scor, grila poate fi utilizată şi pentru analiza perspectivelor unui singur produs pe o singură piaţă.

A2. Decizii privind capacitatea de producţie

Stabilirea capacităţii de producţie reprezintă o decizie deosebit de importantă, deoarece o capacitate prea mare poate ramâne nefolosită, pe când una prea mică ar putea conduce la o nesatisfacere a cererii şi de aici, la o pierdere de clientelă.

În sectorul terţiar, măsurarea capacităţii se poate face în diverse moduri, în general, ea se exprimă ca masură a ieşirilor sau a rezultatelor (de exemplu: capacitatea de 4000 porţii preparate pe zi) sau ca măsură a intrărilor (de exemplu: număr utilaje de preparare, număr de maşini-instalaţii Luna-Park etc.).

Importanţă deosebită a deciziei privind stabilirea capacităţii rezidă şi în dependenţa dintre aceasta şi alte decizii operaţionale, cum sunt:

- gestiunea stocurilor
- managementul calităţii produselor/serviciilor
- programarea resurselor umane
- programarea producţiei
- amplasarea subunităţilor etc.

În stabilirea capacităţii de producţie într-o firmă de turism pot fi avute în vedere doua strategii:

1. *determinarea şi măsurarea capacităţii neutilizate* (100% minus coeficientul de utilizare a capacităţii), aceasta reprezintă de fapt o rezervă în cazul creşterii imprevizibile a cererii. De exemplu: un hotel îşi planifică să vândă zilnic în medie 75 camere, fixându-şi un grad mediu de ocupare de 75%; rezultă că el va trebui să construiască 100 camere (75 camere vândute/grad de ocupare), deci îşi va păstra o rezervă de 25 camere pentru perioadele cu o cerere peste aşteptări)

2. *planificarea şi evaluarea extinderilor de capacitate* – cu două variante:

- strategia expansionistă, care presupune creşteri bruşte ale capacităţii, fără o anumită frecvenţă; ea se utilizează pentru a minimiza riscul neacoperirii cererii şi pentru a preveni extinderea capacităţii concurenţilor;
- strategia de aşteptare (“wait-and-see”), care presupune creşteri mici şi dese, ca o reacţie la creşterea cererii.

Pentru a alege o bună strategie, de mare însemnătate este veridicitatea previziunii cererii.

B. DECIZII OPERATIVE

Întreprinderile de alimentaţie publică şi de turism îşi propun ca obiectiv creşterea ponderii producţiei proprii în volumul total al activităţii. Realizarea acestui obiectiv presupune, datorită cererii turistice în continuă schimbare, programarea zilnică şi controlul activităţilor de producţie asigurate prin decizii operative.

B1. Programarea operativă a producţiei

Producţia nu poate fi stocată (un serviciu neconsumat într-o zi este pierdut, iar preparatele culinare au un grad înalt de perisabilitate, astfel încât ele nu se pot păstra de pe o zi pe alta), iar vânzarea este influenţată de o serie de factori necontrolabili (starea timpului, modificările în volumul şi structura cererii etc.). În aceste condiţii orice decizie privind volumul şi structura producţiei (mai ales culinare) prezintă un anumit risc pe care conducerea urmăreşte să-l minimizeze. Dacă pentru cazare limita superioară a planului zilnic este dată de capacitatea de cazare, pentru producţia culinară această limită trebuie să varieze odată cu cererea clienţilor. Utilizând mijloace moderne de programare, conducerea poate minimiza pierderile determinate de oscilaţiile cererii.

Astfel, să considerăm situaţia conducerii producţiei în care trebuie să se planifice câte porţii dintr-un preparat trebuie produse zilnic, pentru a obţine profitul maxim. Fiecare porţie vândută îi aduce un profit. Fiecare porţie nevândută în ziua respectivă, fiind aruncată, reprezintă o pierdere totală.

Numărul consumatorilor acestui preparat variază de la o zi la alta, dar probabilitatea de a vinde un anumit numar de porţii într-o zi poate fi estimată pe baza vânzarilor din trecut.

Fie:

n - numărul planificat zilnic de porţii

a - beneficiul obţinut prin vânzarea unei porţii de preparat

b - pierderea provocata de o portie nevândută

d - cererea, adică numarul de porţii ce ar putea fi vândute

p(d) - probabilitatea ca într-o zi aleasă la întâmplare cererea să fie d

P – beneficiul (profitul) net zilnic (valorile negative ale lui P ne indica o pierdere).

Dacă într-o zi cererea depăşeşte numărul porţiilor comandate, adica d>n, câstigul,va fi:

$$P\ (d>n) = n * a,$$

iar, dacă cererea este mai mică (d<n), beneficiul întreprinderii va fi:

$$P\ (d<n) = d * a – (n - d) * b.$$

Câstigul mediu zilnic P va avea expresia:

$$\overline{P} = \sum_{d=0}^{n} P(d)[- (n-d)b] + \sum_{d=n\oplus 1}^{\infty} p(d)na$$

Rezolvând modelul, obţinem acel “n” pentru care P devine maxim.

B2. Controlul producţiei

Prin controlul producţiei (al costurilor, cantităţii şi calităţii produselor) conducerea asigură măsurarea permanentă a performanţelor tehnice şi economice ale sistemului de producţie şi fundamentează deciziile de reglare necesare realizării obiectivelor fixate.

Pentru conducerea producţiei, controlul asigură fundamentarea deciziilor operative de modificare a structurilor producţiei corespunzător manifestărilor cererii şi totodată de coordonare a tuturor compartimentelor întreprinderii implicate în procesul de producţie (secţii, ateliere etc.).

Controlul costurilor. Una din caracteristicile fundamentale ale sistemului producţiei, ca de altfel a tuturor sistemelor socio-economice, o constituie valoarea intrărilor. Mărimea acestui raport reflectă eficienţa organizării şi conducerii producţiei.

Analiza economică a rezultatelor producţiei dă posibilitatea aprecierii corecte a performanţelor sistemului şi, pe această bază, definirea noilor obiective; în acelaşi timp, constituie un mijloc important de control pe care îl are la dispoziţie.

Unul dintre numeroasele instrumente ale analizei economice utilizate de conducere pentru a-şi realiza funcţia de control (a costurilor) este pragul de rentabilitate.

Prima etapă în analiza pragului de rentabilitate constă în delimitarea în cadrul costurilor totale de producţie a costurilor fixe şi a costurilor variabile.

Costurile fixe cuprind acea parte din costurile totale de producţie, care nu variază într-o anumită perioadă de timp – amortizarea mijloacelor fixe, cheltuielile cu iluminatul şi încălzitul hotelurilor şi secţiilor de producţie, cheltuielile cu combustibilul pentru prepararea hranei etc..

Costurile variabile sunt cheltuielile care se modifică în raport direct cu valoarea producţiei de bunuri şi servicii – valoarea materiilor prime şi materialelor utilizate, retribuţia personalului operativ etc..

În etapa a doua se reprezintă grafic aceste elemente şi se calculează pragul de rentabilitate cu ajutorul formulei:

$$R = \frac{C_f}{P - C_v}$$

unde:

R – pragul de rentabilitate

CF – totalul costurilor fixe

P – preţul unitar (mediu) de vânzare;

CV – costul variabil pe unitate de produs sau serviciu.

Curba costurilor totale prezintă o rată de creştere constantă pâna aproape de limita capacităţii de producţie sau cazare (fig. nr.16).

În punctul “R” curba desfacerilor o intersectează pe aceea a costurilor totale marcând pragul de rentabilitate, respectiv acel grad al utilizării capacităţii de producţie (cazare) la care sunt recuperate în întregime costurile, fărăînsa să se obţină profit.

Reprezentarea grafica a programului de rentabilitate
(se vede în anexa 6)
Figura nr. 16

Sub acest prag capacitatea de producţie va înregistra pierderi, iar peste el pâna la limita capacităţii totale se înregistrează profit.

Analiza pragului de rentabilitate se poate aplica tuturor secţiilor de producţie din întreprindere, laboratoare de producţie culinare, hoteluri, spălătorii, frizerii etc., cu condiţia asigurării prealabile a unui sistem informaţional care să permită diferenţierea celor două tipuri de costuri – fixe şi variabile.

Pentru preparatele culinare, calculul pragului de rentabilitate se poate realiza pentru fiecare sortiment în parte sau pe grupă de preparate. Se pot elimina astfel din producţie acele preparate care necesită un consum mare de muncă vie şi de materii prime scumpe şi care nu ocupă un loc important în cererea de consum a populaţiei, produse care nu aduc beneficii întreprinderii.

Controlul costurilor nu se rezumă doar la analiza pragului de rentabilitate, el se face ori de câte ori se iau decizii operative care afectează costul producţiei, adică decizii referitoare la utilizarea eficientă a resurselor în procesul de producţie (eliminarea risipei de materii prime, folosirea integrală a timpului de lucru etc.). Pentru fundamentarea lor, analiza economică a costurilor se face pe principalele posturi de cheltuieli cu amortizarea mijloacelor fixe, cheltuieli cu energie electrică şi combustibil, costul materiilor prime şi materialelor etc..

O altă cale de control a costurilor în întreprinderile de alimentaţie publică şi turism, care poate contribui la creşterea eficienţei întregii activităţi, concomitent cu îmbunătăţirea ei calitativă, este analiza (sau ingineria) valorii care însă, spre deosebire de căile cunoscute, acţionează la nivelul proiectării elementelor componente ale produsului turistic complex, pe care de altfel îl achizitionează clienţii.

Controlul cantităţilor produse. Prin obiectivele sale, controlul cantităţilor produse, vizează satisfacerea volumului cererii de consum prin creşterea indicelui de utilizare a capacităţilor de producţie ale întreprinderii. Dacă prin controlul costurilor se urmăreşte corelarea indicelui de utilizare a capacităţii de producţie (cazare) cu rata rentabilităţii producţiei, prin controlul cantităţilor produse, conducerea urmăreşte corelarea acestui indice cu gradul de satisfacere a cererii de consum a clienţilor întreprinderii. Aceasta presupune un permanent proces de reglare, care nu se poate realiza decât prin cunoaşterea dimensiunilor reale ale capacităţii de producţie şi a tuturor factorilor care influentează mărimea şi gradul de utilizare a acestei capacităţi.

Cunoaşterea mărimii reale a capacităţii de producţie serveşte la: fundamentarea principalelor secţiuni ale planului economico–financiar al întreprinderii (planul desfacerilor de mărfuri, planul producţiei proprii, planul de investiţii); descoperirea şi evaluarea corectă a rezervelor interne ale producţiei, cunoaşterea posibilităţilor de introducerea a progresului tehnic prin mecanizarea anumitor operaţii din tehnologia de fabricaţie, alegerea soluţiei optime de concentrare şi specializare a productiei. Tendinţa de concentrare a producţiei se manifestă şi în cadrul întreprinderilor de turism.

O gamă din ce în ce mai mare de preparate culinare se realizează în afara unităţilor tradiţionale de producţie şi desfacere, în adevarate “fabrici de mâncare”. Conducerea producţiei în întreprindere trebuie să decidă asupra sortimentelor care dau specificul unităţilor de alimentaţie publică şi care va ramâne în continuare în sarcina de producţie a acestor unităţi şi sortimentele care se vor realiza centralizat pentru toate unităţile.

Factorii care acţionează asupra mărimii capacităţii de producţie şi a gradului de folosire a acesteia sunt:

- mecanizarea operaţiilor în procesele de producţie
- concentrarea şi specializarea producţiei
- regimul de lucru (numărul de schimburi)
- durata reparaţiei mijloacelor de muncă
- ritmul schimbărilor sortimentelor în producţie (zilnic, sezonier)
- organizarea ştiintifică a producţiei şi a muncii
- gradul de calificare a forţei de muncă.

Cunoaşterea acestora va fundamenta soluţiile de utilizare intensivă a capacităţilor de producţie, în condiţiile unor limite reale de dezvoltare extensivă.

Pentru unităţile de cazare, dezvoltarea extensivă presupune constituirea unor noi unităţi, în vreme ce valorificarea intensivă se realizează prin asigurarea funcţionării "permanente" a tuturor camerelor, în acest scop, activităţile de întreţinere şi reparaţii vor fi astfel programate încât numarul mediu zilnic de camere în funcţiune să fie maxim.

Pentru unităţile de alimentaţie publică, spălătorii etc., soluţiile de mecanizare sau mărirea numarului de schimburi (de exemplu, introducerea schimbului III în unităţile de alimentaţie publică în care să fie realizate în anumite faze din procesul de pregătire a hranei sau producţia preparatelor care se consumă reci) rezolvă doar temporar realizarea cantităţilor solicitate; concentrarea şi specializarea producţiei sunt soluţii reale.

Controlul calităţii producţiei. Realizarea unei producţii "gata de consum", în condiţiile în care întreprinderea este confruntată cu o piaţa din ce în ce mai exigentă, determină creşterea responsabilităţii conducerii producţiei pentru asigurarea cerinţelor de calitate la mărfurile şi serviciile produse. Aceste cerinţe se traduc diferit de la o activitate de producţie la alta, în cadrul întreprinderii. Astfel, realizarea corespunzătoare, a tuturor fazelor din producţia serviciului de cazare asigură respectarea cerinţelor de confort la care trebuie să funcţioneze unitatea. În unităţile de alimentaţie publică calitatea se traduce prin respectarea reţetelor de fabricaţie, respectarea structurii sortimentale stabilite prin planurile meniu, utilizarea materiilor prime de calitate, respectarea tuturor fazelor de fabricaţie a preparatelor, asigurarea unui consum raţional.

Pentru realizarea acestor obiective de control conducerea are la dispoziţie numeroase instrumente oferite de discipline ca: merceologie, tehnologia preparatelor culinare, statistică, matematică.

<u>5.3. CATERINGUL INDUSTRIAL</u>

Turismul şi tendinţa de servire a mesei în afara domiciliului, în restaurante cu autoservire, bufete de incintă, cantine şi alte unitâti de alimentaţie publică au contribuit la creşterea permanentă a cererii de produse culinare, la creşterea ponderii producţiei proprii.

Fluxul turistic determină o permanentă fluctuaţie a intensităţii cererii de produse culinare creând, în anumite ore ale zilei o aglomeraţie în care satisfacerea exigenţelor clienţilor devine o problemă greu de soluţionat, în special datorită prelungirii timpului de servire a mesei atât datorită lipsei temporare de locuri cât, şi a timpului necesar executării comenzii.

Acest din urmă aspect are, printre altele, drept explicaţie, producţia preparatelor culinare cuprinse în planul – meniu, în bucătăriile proprii ale unităţilor operative.

Sistemul prezintă o serie de dezavantaje dintre care menţionam:

- un necesar de forţă de munca greu de acoperit (în mod deosebit la bucătari, cofetari şi patiseri)

- utilizarea neraţională a oamenilor muncii cu înaltă calificare, mai ales a celor angajaţi pe litoral, datorită sezonalităţii cererii

- greutati în satisfacerea cererilor în perioadele de vârf

- nefolosirea unor metode ştiintifice pentru determinarea numarului de porţii sau meniuri, ceea ce duce, de multe ori, la pierderi datorate atât lipsei unor produse, cât şi excesului din altele

- investiţii foarte mari pentru bucătarii, pe total întreprindere

- utilizarea neraţională a utilajului tehnologic.

În aceste condiţii, în ultimul timp, s-a extins producţia centralizată şi industrializată a preparatelor culinare – cateringul – în care unităţile de alimentaţie publică sunt aprovizionate cu preparate culinare care, în bucătăria acestora, sunt aduse imediat sau la nevoie, în stare de consum.

Sistemul are drept obiectiv nu numai producţia unor preparate finite (gata de consum) - cele mai solicitate de altfel – ci şi a unor semipreparate (tip gospodina) sau, şi mai simplu, prelucrarea primară centralizată a legumelor şi cărnii – soluţie practicată la noi.

Sistemul catering s-a extins în practica internaţională datorită posibilităţilor sporite pe care le oferă unităţilor de alimentaţie publică de a-şi adapta oferta de preparate culinare la cererea chiar şi a celor mai exigenţi clienţi. De altfel, aplicarea în turism oferă o serie de avantaje, respectiv:

- reducerea necesarului de personal şi a sezonalităţii utilizării lui. Restaurantele afiliate la o fabrică de catering folosesc doar 50% din personalul de care ar fi avut nevoie dacă pregătea toate preparatele pe loc

- lărgirea gamei de preparate culinare oferite

- satisfacerea la un înalt nivel a cerinţelor clienţilor, în special în perioadele de aglomeraţie, prin stocurile de produse culinare “gata de consum” existente în unitate

- preparatele culinare au o calitate constantă şi superioară prin controlul mai eficient al respectării reţetarelor, a tehnologiei de fabricatie. Centralizarea oferă posibilitatea utilizarii unor utilaje de randament înalt care asigură păstrarea calităţilor organoleptice şi igienico-sanitare ale preparatelor

- se reduc pierderile, datorate păstrării preparatelor în stocm, se apreciază că acestea se reduc cu pâna la 75%

- se asigură îmbunătăţirea serviciului oferit de unităţile operative atât pe seama reducerii timpului de servire, cât şi pe seama introducerii unor forme mai rapide de servire

- determină o utilizare mai judicioasă a spaţiului construit al unităţilor de alimentaţie publică datorită reducerii cu pâna la 60% a spaţiilor pe care trebuie să le ocupe bucătăriile.

Având în vedere toate acestea, în ultimul timp a început extinderea sistemului catering în practica pregătirii preparatelor culinare cu tot volumul important de investiţii pe care le presupune şi care depinde de o serie de elemente, cum ar fi:

- necesarul zilnic de porţii – determină capacitatea fabricii

- metodele de conservare alese pentru a fi folosite, atât de fabrică, cât şi de unităţile operative de alimentaţie, care angrenează proiectarea unui întreg “lanţ” de conservare de la producţie pâna în momentul consumului

- parametrii consumului de energie pe care-l presupune
- sezonalitatea activităţii
- raza de activitate
- profilul fabricii
- sistemul de ambalare preconizat.

Trecerea la sistemul catering se desfăşoară în proces tehnologic numai după studii tehnico-economice serioase care fundamentează soluţiile alese ca fiind cele mai eficiente.

Producţia în sistemul catering se desfăşoară în proces tehnologic continuu cu ajutorul unor utilaje de înalt randament cărora nu le-am putea justifica exploatarea judicioasă în bucătăriile tradiţionale ale unităţilor de alimentaţie publică, oricât de mari ar fi ele.

Unele probleme tehnico–organizatorice, datorită separării locului producţiei de cel al consumului, sunt de o importanţă deosebită. Dintre acestea, menţionam: ambalarea, se poate face în porţii individuale (soluţie mai avantajoasa) sau într-un număr determinat de porţii. La rezolvarea acestei probleme complexe este solicitat sprijinul industriei ambalajelor care trebuie să asigure o mare diversitate de ambalaje, pentru conservare se pot folosi metodele cunoscute (sărare şi afumare pentru carne şi peşte, deshidratarea pentru legume, pasteurizare, sterilizare, congelare şi refrigerare), însă trebuie facută o menţiune specială pentru congelare, în special cea rapidă la minus 35 grade C, care este cea mai utilizată în practică mondială şi care, la rândul ei, presupune rezolvarea problemei condiţiilor optime de depozitare şi a duratei admise de pastrare: pregătirea preparatului pentru consum – convertirea – se realizează, pe de o parte în funcţie de felul preparatului şi utilajele disponibile, iar pe de altă parte se urmăreşte realizarea unui echilibru între diferite procedee care să asigure o operativitate maximă la pregătirea preparatelor.

Cele mai utilizate soluţii sunt:

- submersia în apă clocotită (pentru pungi impermeabile şi rezistente la temperaturi ridicate)
- grătarul
- decongelarea naturală
- cuptoarele, care pot fi obişnuite (pentru preparate pe bază de aluat), cu convecţie (electrice, cu aer cald la 150-250 grade recirculant, recomandate pentru multiple tipuri de ambalaje) şi cu microunde care folosesc curenţi de înaltă frecvenţă în care se pot introduce preparate în ambalaje nemetalice.

În practica turismului internaţional introducerea şi exploatarea sistemului de catering a condus la obţinerea unor rezultate economice superioare, ceea ce atestă, fără putinţă de negare avantajele economice ale sistemului. Aceasta justifică cu toate dificultăţile existente încă adoptarea pe scară largă şi în formele sale avansate (pentru preparatele culinare şi nu doar prelucrarea primară şi semipreparate) a sistemului în ţara noastră prin găsirea unor soluţii eficiente care să contribuie într-un mod specific, la ridicarea turismului la cote înalte de competitivitate pe plan internaţional.

5.4. ÎNTREŢINEREA UTILAJELOR ŞI INSTALAŢIILOR

Analiza tehnologiilor de fabricaţie pune în evidenţa necesitatea funcţionării permanente a utilajelor şi instalaţiilor pentru realizarea producţiei programate de preparate şi servicii. Astfel, pentru producţia culinară este vitală funcţionarea instalaţiilor de coacere şi fierbere (cuptoare, plite), maşini de tocat carne, instalaţiilor frigorifice, malaxoarelor etc., pentru cazare funcţionarea instalaţiilor de iluminat şi încălzit, pentru spălătorii funcţionarea maşinilor de spalat şi a instalaţiilor de călcat.

Funcţionarea corespunzatoare a acestor mijloace de muncă este asigurată de secţiile de întreţinere şi reparaţii din cadrul întreprinderii sau de alte întreprinderi specializate care prestează servicii de reparaţii şi întreţinere.

Pentru mijloacele de muncă de mare importanţă pentru producţie, conducerea trebuie să elaboreze grafice şi programe care să asigure scurtarea timpului de nefuncţionare. În mod obişnuit, sunt programate reparaţii capitale în perioadele de extrasezon, utilizându-se pentru coordonarea activităţii şi asigurarea terminării în termen metode matematice de programare - PERT sau "drumul critic". Folosirea acestora se impune în mod deosebit pentru reparaţiile capitale ale unităţilor de cazare sau de alimentaţie publică, reparaţii care afectează întreaga capacitate a unei unităţi, precum şi pentru modernizări sau reparaţii în secţiile de producţie din cadrul fabricilor de catering, caz în care conducerea producţiei trebuie să asigure, printr-un complex de măsuri, funcţionarea sistemului la un nivel acceptabil al capacităţii sale.

Defectarea unei maşini antrenează după sine, într-o fabrică de catering, o serie de costuri (pierderi de vânzări, forţa de muncă neutilizată, afectează capacitatea de producţie şi a altor utilaje din flux, nemulţumirea clienţilor, costul de remediere etc.) pe care trebuie să le avem în vedere la alegerea soluţiei, pentru menţinerea siguranţei în exploatare din următoarele căi: mărirea formaţiilor de lucru care au în grijă supravegherea bunei funcţionări a utilajelor, întreţinerea preventivă, care presupune înlocuirea pieselor înainte de uzura lor, asigurarea unei capacităţi suplimetare de lucru pentru cazurile unor căderi de utilaje şi crearea unor stocuri de siguranţă între fazele tehnologice pentru a nu fi afectat în cazul unor defecţiuni.

Fondurile pe care le presupune fiecare din soluţiile posibile trebuie să fie justificate prin recuperarea lor din reducerea costurilor generate de defecţiunea unei maşini.

Analiza costurilor variabile şi teoria firelor de aşteptare ne pot oferi o bază raţională pentru alegerea unor soluţii optime de rezolvare a problemei, întreţinerii mijloacelor de muncă în întreprinderile de alimentaţie publică, de turism şi în mod deosebit în fabricile de catering unde defecţiunile au consecinţe economice din cele mai grave, putând afecta o întreagă zonă turistică.

CAP. 6 CONDUCEREA DESFACERILOR

Dezvoltarea întreprinderii este condiţionată de eficienţa cu care sunt vândute mărfurile, serviciile şi de măsura în care acestea sunt o reflectare fidelă a nevoilor manifestate de clienţi, este întemeiată deci grija pe care conducerea o manifestă pentru sectorul de desfacere.

Faţă de sectoarele de desfacere din alte tipuri de întreprinderi – industriale de exemplu – sectorul desfacere din întreprinderile comerciale de alimentaţie publică şi de turism prezintă numeroase particularităţi generate atât de natura produselor şi serviciilor desfăcute, cât şi de locul, modul în care se desfăşoară conducerea şi consumul acestora.

Fundamentarea complexa a deciziilor privind organizarea şi funcţionarea tuturor factorilor care participă în realizarea procesului desfacerii se poate face în aceste condiţii numai printr-o cunoaştere amanunţită a tuturor particularităţilor.

Conducerea desfacerilor poate fi definită ca fiind: “planificarea, îndrumarea şi controlul activităţilor personalului care se ocupă cu vânzările, inclusiv recrutarea, selectarea, instruirea, echiparea, repartizarea, programarea, supravegherea, remunerarea şi cointeresarea acestui personal”.

O întreprindere de turism are însă unele particularităţi, desfacerea în aceste întreprinderi se realizează prin subunităţile sale – hoteluri sau alte unităţi de cazare, restaurante, unităţi de agrement - iar fiecare unitate are conducerea sa care se ocupă cu “îndrumarea şi controlul activităţilor personalului care se ocupă cu vânzările, inclusiv echiparea, repartizarea, programarea, supravegherea acestui personal”. La următorul nivel al sistemului de conducere al întreprinderii (compartimentele plan, organizarea muncii, personal, comercial, producţie, financiar, director) se realizeaza planificarea activitatilor personalului care se ocupa cu vânzarile precum si recrutareă, selectionarea şi instruirea acestuia, iar funcţiile de îndrumare şi control au un conţinut specific la acest nivel de conducere.

Nu trebuie să se înţeleagă că repartizarea funcţiilor pe diverse niveluri ale sistemului decizional nu asigură unitatea necesară procesului de conducere, dimpotrivă, fiecare treaptă din sistemul de conducere reprezintă un nivel superior de agregare a activităţilor de conducere. Spre exemplu, dacă la nivelul unităţii, la activitatea unor colective formate din câteva persoane previziunea şi comanda rezolvă probleme pe perioade mari de timp, la nivelul întreprinderii conducerea organizează activitatea diverselor compartimente implicate în planificare şi comandă, rezolvă problemele de perspectivă ale întreprinderii în raporturile sale cu piaţa.

În mod firesc, deci, organizarea, desfăşurarea şi urmărirea vânzărilor intră în conţinutul concret al tuturor funcţiilor întreprinderii, reprezintă obiectivul principal strategic şi tactic – în procesul conducerii întreprinderii. Organizarea procesului de vânzare implică pregătirea reţelei comerciale, a formaţiilor de lucru, distribuirea mărfurilor pe unităţi operative, alegerea formelor şi tehnicilor de vânzare etc., aceste operaţiuni reprezintă tot atâtea surse de decizii în procesul conducerii activităţii.

6.1. ROLUL MARKETINGULUI ÎN CONDUCEREA DESFACERILOR

În conducerea sectorului de desfacere din întreprindere un rol important îl au cercetarile de marketing, atât pentru faptul că în domeniile în care se aplică, înlătură empirismul, cât şi pentru ca vânzarea trebuie organizată sub forma unui proces activ, înseşi modalităţile, cadrul în care se organizează vânzarea mărfurilor trebuie să conducă la stimularea vânzărilor, la creşterea gradului de atracţie a cumpărătorilor către reţeaua comercială. Pe aceasta linie se impune, deci, ca pe baza cunoaşterii

cerinţelor manifestate pe piaţă, conducerea să orienteze strategiile fundamentale ale întreprinderii şi a tuturor fazelor elaborării deciziilor curente sau pe termen lung.

Să facem o succintă analiza a unor domenii în care aplicarea cercetărilor de marketing constituie calea principală spre o conducere ştiinţifică a desfacerilor.

Produsul. Întreprinderile de alimentaţie publică şi turism desfac un produs specific, deosebit de cel al întreprinderilor industriale şi comerciale cu amănuntul din sectorul alimentar şi nealimentar, un complex de mai multe bunuri şi servicii. Cantitatea, calitatea şi combinaţiile în care intră diverse bunuri şi servicii asigură o anumită specificitate produsului acestei întreprinderi, iar în cadrul ei produsului fiecărei unităţi în parte.

Astfel, pentru întreprindere, un produs, realizarea într-o zi poate să cuprindă la un prim nivel de analiză, următoarele componente – asigurarea unei camere într-un spaţiu de cazare şi asigurarea serviciilor de hrană. La cel de-al doilea nivel de analiză a produsului identificăm toate serviciile presupuse de cazarea într-o unitate de cazare de un anumit tip (hotel, motel, vilă etc.), încadrată la o anumită categorie de confort, toate serviciile de agrement pe care întreprinderea le prestează turiştilor, iar pentru serviciile de hrană, toate preparatele culinare şi mărfurile alimentare înscrise într-un meniu complet, precum şi serviciile impuse de procesul servirii mesei potrivit tipului de unitate (restaurant, bar etc.) şi categoriei la care este încadrată unitatea solicitată de consumatorul turist.

Desigur, la un nivel superior de analiză, enumerăm serviciile şi produsele oferite de întreprindere, spre exemplu, cameră single cu baie, televizor, radio, telefon, transport de la aeroport la hotel, închirierea echipamentului pentru tenis, servirea micului dejun în cameră, meniul compus din diferite produse etc.. În aceste condiţii, numai printr-o laborioasă activitate de coordonare a tuturor sectoarelor din întreprindere conducerea poate asigura un produs care să satisfacă corespunzator cererea turistului.

Pentru unităţile de producţie şi desfacere produsul are dimensiuni şi conţinut specific fiecărei unităţi în parte. Astfel, pentru hotel, realizarea produsului presupune: asigurarea cazării în camere special amenajate, întreţinerea unor obiecte de uz personal, închirieri de materiale sportive şi echipament de agrement, informaţii diverse, schimb valutar, reţinerea de bilete pentru spectacole şi pentru mijloace de transport, servirea mesei în cameră etc. Unităţile de alimentaţie publică au, de asemenea, un produs specific fiecărui tip de unitate. Restaurantul desface o gamă largă de preparate calde şi reci, minuturi, grătare, brânzeturi, dulciuri, fructe, băuturi alcoolice, nealcoolice, produse de tutun etc., oferă programe artistice, asigură servirea prin ospatari, dispune de spaţii corespunzător amenajate şi dotate, dacă restaurantul este cu specific tradiţional, desface preparate culinare şi băuturi în concordanţă cu gastronomia locală, beneficiind de o dotare capabilă să sublinieze, la rândul ei, acest specific ş.a.m.d.

Conducerea unităţilor de cazare şi alimentaţie publică îşi propune: să asigure agregarea corespunzătoare a componentelor produse în aşa fel, încât unitatea care îl caracterizează să se distingă de celelalte tipuri de unităţi, menţinerea în producţie a acelor preparate specifice unităţii, menţinerea calităţii serviciilor de cazare etc., astfel încât după o anumită perioadă imaginea produsului în rândul conducătorilor să se confunde cu imaginea unitaţii care îl oferă. În acest scop conducerea unităţii utilizează un ansamblu complex de mijloace de control permanent al activităţilor fiecărui colectiv din unitate, coordonează activitatea secţiilor (componente ale sectorului de

desfacere – recepţie, bar, bufet, bucătărie, personal de servire) pentru asigurarea unei serviri prompte şi la un nivel calitativ constant superior.

Piaţa reprezintă pentru întreprindere singura cale pentru a-şi realiza produsele şi serviciile iar în acelaşi timp, „punctul de plecare în toate acţiunile întreprinderii, începând cu definirea strategiei, a politicii comerciale pe termen şi terminând cu deciziile operative, curente”.

Cercetarea pieţei pentru conducerea ştiinţifică înseamnă: sursa de inspiraţie pentru noi idei, pentru proiecte de acţiuni, menite să satisfacă tripla relaţie a întreprinderii cu piaţa, exprimată concis prin formula “receptivitate – adaptare - influenţare”, sursa de informaţii pentru fundamentarea deciziilor, pentru alegerea deciziilor optime, “laborator” de încercare a unor măsuri, forme şi metode de comercializare publicitare etc..

Cunoaşterea dimensiunilor actuale şi potenţiale ale pieţei întreprinderii de turism şi alimentaţie publică fundamentează planificarea dezvoltării întreprinderii prin creşterea capacităţilor de producţie şi desfacere ale unităţilor existente sau prin construirea unor unităţi noi. În timp, întreprinderea trebuie să cunoască formele particulare de manifestare a cererii consumatorilor şi chiar eventualele modificări în distribuirea teritorială a consumatorilor.

Desigur, orice încercare de creionare a dimensiunilor spaţiale ale pieţei întreprinderii de turism şi alimentaţie publică este sortită eşecului. Consumatorii săi provin atât din zona în care funcţionează unităţile întreprinderii, cât şi din zone îndepărtate ale ţării, atât din ţară, cât şi de peste hotare.

De asemenea, zona de atracţie a cererii acestei întreprinderi se suprapune cu zona de atracţie a altor întreprinderi de acelaşi tip, cu alte cuvinte întreprinderile îşi dispută aceeaşi categorie de consumatori.

Cu toate aceste incertitudini, piaţa oferă întreprinderii suficiente informaţii care să-i garanteze o bună funcţionare în viitor. Astfel, cu ajutorul cercetărilor de marketing, întreprinderea defineşte un segment important de consumatori care apelează la unităţile sale cu o anumită frecvenţă - segmentul consumatorilor tradiţionali. Faţă de aceştia, întreprinderea trebuie să asigure condiţiile corespunzătoare pentru păstrarea specificului fiecărei unităţi şi pentru creşterea calităţii serviciilor. Promovarea unor produse noi pe acest segment trebuie să se facă cu mare grijă, ele trebuind să se încadreze obligatoriu în gama produselor tradiţionale ale unităţii.

De asemenea, întreprinderea poate cunoaşte sensurile viitoarelor fluxuri turistice, surse importante ale cererii potenţiale. Desigur, faţă de consumatorii proveniţi din aceste surse, întreprinderea îşi adaptează produsele şi serviciile, urmăreşte transformarea acelor consumatori ocazionali în consumatori traditionali ai produselor sale.

Distribuţia. În strânsă legătură cu caracteristicile pieţei sale, întreprinderea de turism şi alimentaţie publică îşi organizează procesul distribuţiei, adică alege cele mai potrivite căi prin care produsele şi serviciile vor ajunge la consumatori. Nu vom discuta rolul acestei întreprinderi de intermediere în canalele de distribuţie ale diverselor întreprinderi producătoare de produse alimentare, care se desfac ca atare (fără să sufere prelucrări în unităţile de producţie ale întreprinderii). Este adevărat că aceste produse deţin încă o pondere ridicată în volumul desfacerilor întreprinderii, dar activitatea de intermediere pentru aceste produse este comună tuturor întreprinderilor de desfacere cu amănuntul.

Ne vom ocupa însă de caracteristicile specifice ale distribuţiei produselor şi serviciilor întreprinderii generate de: natura pieţei întreprinderii, natura produselor şi serviciilor şi condiţiile în care are loc consumul acestora.

Produsele şi serviciile întreprinderii de alimentaţie publică nu parcurg fizic, în spaţiu şi timp, distanţa care separă întreprinderea de consumatorii săi. Aceasta distanţă este parcursă de consumatori, care pentru a o face, au nevoie de informaţii suficiente pentru a avea garanţia că vor găsi la locul şi momentul potrivit produsele şi serviciile solicitate. Întreprinderea satisface această nevoie, distribuind informaţii către viitorii săi consumatori, asigură chiar comercializarea "produselor", prin intermediari – agenţiile de turism – iată prima formă prin care întreprinderea îşi distribuie "produsul". Este o formă eficientă de distribuţie, pentru că asigură o planificare riguroasă a folosirii capacităţilor de producţie, desfacere şi oferă garanţia utilizării lor, iar pentru consumator, garanţia satisfacerii corespunzătoare a nevoilor de consum.

Cea de-a doua formă de distribuţie este distribuţia directă către consumatorii care apelează la unităţile întreprinderii. În acest caz, produsul distribuit este cel al unităţii, produs cu conţinut mai putin complex, dar, constituit, aşa cum am vazut, dintr-un ansamblu de mărfuri şi servicii oferit de fiecare unitate potrivit specificului său.

De remarcat că, pentru ambele forme de distribuţie, distribuţia fizică este asemănătoare. Consumatorul solicită mărfurile şi serviciile al căror preţ l-a achitat - pentru prima formă – sau urmează să-l achite în momentul vânzării – pentru cea de-a doua formă – şi în acelaşi moment începe consumul acestora. Unităţile de desfacere pot stimula, datorită acestei particularităţi, desfacerea unei cantităţi sporite de produse, iar consumatorii, în funcţie de gradul de satisfacere a nevoii de consum, pot solicita noi produse şi servicii dar numai în măsura în care unităţile se străduiesc să asigure un sortiment variat de mărfuri şi servicii şi o calitate corespunzătoare a serviciilor.

Promovarea desfacerilor. Alături de celelalte activităţi – cercetarea cererii consumatorilor, stabilirea structurii produsului oferit, alegerea formei potrivite de distribuţie-promovarea desfacerilor este un domeniu important al activităţii sectorului de desfacere. Ea cuprinde un complex de activităţi de informare a consumatorilor despre componentele, calitatea şi locul unde poate fi consumat produsul întreprinderii, în scopul stimularii vânzărilor.

Este evident rolul social–economic al activităţilor de promovare. Informarea consumatorilor despre condiţiile de petrecere a timpului liber, despre produsele, serviciile oferite spre vânzare de unităţile întreprinderii de turism şi alimentaţie publică, este tot mai necesară astăzi datorită creşterii fără precedent a nevoilor pentru turism (recreere, cunoaştere, evadare din mediul urban) şi alimentaţie publică (alimentaţie rapidă şi raţională).

În acelaşi timp, întreprinderea îşi foloseşte eficient capacităţile de producţie a serviciilor, realizează cantităţile produse de preparate culinare şi asigură utilizarea corespunzătoare a timpului de muncă a personalului de vânzare. De asemenea, prin acţiunile de informare, întreprinderea convinge – educă – consumatorii de necesitatea refacerii prin activităţi turistice a capacităţii de muncă şi de realizare a unui consum alimentar raţional.

De aceea, în acţiunile de promovare, întreprinderea, în afara prezentării veridice a propriilor produse şi servicii, informează consumatorii despre cadrul natural, obiectivele de interes istoric şi cultural etc., adică toate elementele produsului turistic în cadrul căruia întreprinderea (prin produsele şi serviciile sale) este o componentă.

Particularităţile produsului turistic determină utilizarea (dintr-o mare varietate de forme) a unor mijloace specifice de promovare. Fără a avea pretenţia utilizării unui criteriu riguros, putem spune că acestea se împart în două categorii:

- mijloace de promovare care atrag turistul (consumatorul) către întreprindere;
- mijloace de promovare care stimulează revenirea consumatorilor la unităţile de servire ale întreprinderii.

Din prima categorie amintim: reclama, publicitatea gratuită, distribuţia prin intermediul agenţilor de vânzare, organizarea de întâlniri sportive, congrese şi conferinţe internaţionale, concursuri culinare interne şi internaţionale, expoziţii culinare organizate în anumite perioade ale anului (luna preparatelor culinare).

În categoria mijloacelor care stimulează revenirea consumatorilor remarcăm: varietatea sortimentelor culinare, diversitatea şi calitatea serviciilor turistice, comportamentul personalului de servire, promovarea prin cercurile de turism din întreprinderi şi instituţii, consfătuirile cu consumatorii etc..

Dacă mijloacele din prima grupă trebuie să asigure o informare cât mai exactă şi cât mai completă asupra produsului turistic, care să genereze dorinţa de deplasare către locuri necunoscute, mijloacele din cea de-a doua categorie trebuie să confirme în totalitate informaţiile difuzate prin reviste, ziare, cataloage, pliante, anunţuri la radio şi televiziune, filme publicitare etc. şi să se concretizeze imediat în vânzări (expoziţii culinare cu vânzare, promovarea personală la locul de vânzare etc.).

Din cele prezentate se confirmă afirmaţia în legatură cu lipsa de rigurozitate a criteriului de delimitare. Mai putem evidenţia încă o interferenţa între cele două categorii şi anume că revenirea consumatorului la unităţile întreprinderii este stimulata şi de o reclamă de reamintire, cu alte cuvinte, punerea în valoare a mijloacelor de promovare la locul vânzării este posibilă numai dacă acestea sunt subiecte ale unor anunţuri de reclamă difuzate prin mijloacele de comunicare în masă etc..

O mare importanţă pentru conducerea sectorului de desfacere o prezintă determinarea contribuţiei fiecărui mijloc la sporul desfacerilor realizate şi pe această bază, alegerea celor mai eficiente mijloace de promovare, stabilirea resurselor umane şi materiale mobilizate de refolosirea fiecărui mijloc în parte, cunoaşterea audienţei anunţurilor de reclamă, adică a numărului consumatorilor care au recepţionat mesajul transmis etc..

În structura organizatorică a sectorului de desfacere din întreprindere există un compartiment de promovare care fundamentează alegerea mijloacelor de informare a consumatorilor şi stimularea vânzărilor atât pe baza determinării eficienţei fiecărui mijloc în parte, cât şi pe cunoaşterea pieţei întreprinderii, a dimensiunilor şi posibilitatilor ei de dezvoltare.

Mai trebuie spus că la activitatea de promovare mai participă şi alte compartimente ale întreprinderii. Astfel, pentru creşterea calităţii servirii consumatorilor, compartimentul personal se ocupă de stabilirea necesarului de personal, selecţionarea şi pregatirea acestuia, compartimentul retribuire, caută cele mai potrivite forme de stimulare a personalului de vânzare, compartimentul financiar analizează şi aprobă bugetele programelor promoţionale, întocmite de compartimentul de specialitate.

6.2. ORGANIZAREA SECTORULUI DE VÂNZĂRI

Dimensiunile sectorului de desfacere din întreprindere, determinate de elementele bazei tehnico - materiale care asigură condiţiile corespunzătoare servirii şi consumului, de produsele şi serviciile care fac obiectul activităţii şi de numarul mare de personal utilizat în acest proces, situează sectorul desfacere pe primul loc în cadrul sectoarelor din întreprinderea de alimentaţie publică şi turism.

Una dintre cele trei dimensiuni anunţate merită o tratare distinctă – numarul şi structura personalului comercial – deoarece "reprezintă un factor important al activităţii comerciale, o componentă de bază a puterii sinergetice a întreprinderii". Importanţa acestei categorii de personal nu derivă numai din rolul deosebit pe care îl are în realizarea indicatorilor economici şi asigurarea unei eficienţe superioare în utilizarea resurselor materiale şi financiare, dar şi din realizarea funcţiei sociale a întreprinderii. Servirea ireprosabilă a consumatorilor, comercializarea unui sortiment larg de preparate culinare şi servicii, constituie premisa realizării unei activităţi economice eficiente. Munca personalului de desfacere este de neînlocuit, chiar şi în cazul introducerii formelor moderne de desfacere în alimentaţia publică. "Într-adevar, noile forme de comerţ impun lucrătorului comercial sarcina sesizării "de la distanţă" a nevoilor, a unei comunicări indirecte cu cumpărătorii, şi anume, prin intermediul mărfurilor, a modalităţilor de expunere a acestora".

Este de la sine înţeles că, dată fiind importanţa pentru întreprindere a folosirii eficiente a personalului de desfacere, conducerea va cîuta cele mai potrivite căi de organizare, planificare şi control a activităţilor acestuia.

În ceea ce priveşte structura sectorului de desfacere, sistemul de conducere al acestui sector ocupă un loc aparte în structura organizatorică a întreprinderii. Sectorul de desfacere este un subsistem al întreprinderii de alimentaţie publică şi turism, care, spre deosebire de altele, comunică cu mediul ambiant, cu piaţa din care culeg informaţii necesare conducerii strategice şi tactice.

Pentru activitatea de conducere prezintă o importanţa deosebită organizarea activităţii personalului operativ de desfacere, mai ales cel din unităţile de cazare şi alimentaţie publică, în care raporturile cu consumatorii sunt directe. Nivelul servirii şi implicit gradul de satisfacere a nevoii de consum sunt determinate atât de calificarea, competenţa, disciplina personalului operativ de servire, cât şi de calitatea muncii de organizare a sectorului.

Stabilirea unui grad optim de încărcare a personalului în aşa fel încât să fie utilizat integral timpul de lucru în condiţiile asigurării unei serviri prompte şi de bună calitate, constituie un criteriu după care se ghidează conducerea în stabilirea necesarului de personal, a mărimii formaţiilor de lucru, a graficului de lucru şi a atribuţiilor fiecărui lucrător.

Formaţiile de lucru pentru servirea consumatorilor se stabilesc avându-se în vedere următorii factori:

- tipul unităţii, gradul de confort şi formele de servire folosite, pentru unităţile de alimentaţie publică în care servirea se face de către ospătari, numarul de lucrători este mai mare, datorită volumului şi complexităţii operaţiunilor efectuate în procesul de servire;
- numărul locurilor de cazare şi numărul de locuri la mese – de exemplu, pentru asigurarea servirii corespunzătoare în restaurante, unui ospatar i se pot repartiza 16-24 locuri la mese
- gama produselor şi serviciilor desfăcute. În unităţile de cazare munca personalului de la recepţie şi centrala telefonică este organizată în trei schimburi,

schimbul trei având un numar redus de lucrători, iar pentru personalul care asigură întreţinerea spaţiilor de cazare şi a celor care prestează alte servicii pentru turisti, în doua schimburi, cu un numar redus de personal în schimbul doi (predarea camerelor de către turiştii care părăsesc hotelul se face în timpul primului schimb).

Având în vedere fluctuaţiile mari de consumatori din unităţile de alimentaţie publică în diferitele perioade ale zilei, practicarea formei de servire prin intermediul ospătarilor pune numeroase probleme în ceea ce priveşte organizarea raţională, ştiinţifică şi eficientă a muncii. Se recurge, în acest scop, la folosirea formaţiilor de lucru organizate pe baza unor variante de grafice ca, de pildă, graficul orar gradat (lucrătorii vin la lucru treptat, astfel încât, formaţia de lucru să fie minimă în perioadele cu activitate redusă şi maxime în cele de vârf), graficul lunar totalizator (permite diferenţierea orelor zilnice de lucru în condiţia realizării numărului legal de ore lucrătoare în cursul lunii), graficul brigăzilor duble (alternarea unor brigăzi omogene în cursul diferitelor zile) şi graficul zilei de muncă incomplete (pentru lucrătorii angajaţi în orele de vârf).

Organizarea raţională a locurilor de muncă, normarea muncii personalului, aplicarea principiului diviziunii muncii reprezintă, la rândul lor, factori ce contribuie la buna servire a consumatorilor şi la creşterea eficienţei activităţii.

Definirea atribuţiilor ce revin angajaţilor din sectorul de desfacere uşurează munca de organizare şi asigură folosirea eficientă a personalului de conducere prin stabilirea judicioasă a normelor de conducere. Norma de conducere capătă în acest fel un conţinut mai complex – dimensiunile ei fiind determinate nu numai de numărul de lucrători din subordinea unui cadru de conducere, dar şi de complexitatea activităţilor realizate de fiecare lucrător în parte.

De asemenea, definirea şi analiza acestor atribuţii poate contura aspectele referitoare la tipul de om corespunzător fiecărui post, pregatirea pe care trebuie să o aibă şi locul lui în structura organizatorică.

6.3. CERCETAREA CALITĂŢII SERVIRII

După cum am vazut, servirea cuprinde activităţile personalului de vânzare prin care se asigură trecerea efectivă a produselor şi serviciilor din proprietatea întreprinderii în consumul individual al clienţilor săi. Când discutăm despre calitatea servirii însă, trebuie să avem în vedere toate elementele care concură, direct sau indirect, la realizarea acestui proces şi anume:

- confortul unităţii de cazare sau alimentaţie publică
- calitatea şi varietatea sortimentală a produselor şi serviciilor oferite consumatorilor
- comportamentul personalului de vânzare
- prezentarea produselor şi informaţiilor la locul vânzării
- timpul de servire.

Fiecare dintre elementele prezentate are importanta pentru calitatea servirii, noi însa ne vom ocupa în acest paragraf de timpul de servire (timpul scurs între momentul solicitarii de catre consumator a unui serviciu – cazarea într-un hotel, servirea mesei etc. – si momentul începerii consumului), celelalte au facut sau vor face obiectul altor capitole.

Timpul de servire are multiple semnificaşii atât pentru întreprindere, cât şi pentru consumator. Pentru întreprindere, reducerea acestuia reprezintă o cale importantă de creştere a productivităţii muncii personalului de vânzare (în decursul uni perioade sunt serviţi mai mulţi consumatori), deci şi un mijloc prin care întreprinderea îşi realizează volumul desfacerilor planificate.

De asemenea, întreprinderea capată un plus de siguranţă obiectivelor de plan, întrucât prin realizarea unui timp scurt de servire permanentizează cererea de consum faţă de produsele şi serviciile sale.

Pentru consumator, timpul de servire reprezintă o latură calitativă a vieţii, un element care indică gradul de satisfacere a nevoii de consum, nu este lipsit de importanţă cât timp din durata unui sejur turistul aşteaptă să fie cazat şi să servească masa la unităţile de alimentaţie publică.

Sunt suficiente argumente pentru ca întreprinderea să-şi propună drept obiect de cercetare acest timp de servire şi să găsească soluţia optimă, deoarece creşterea nelimitată a personalului de vânzare, prima cale pe care suntem tentaţi să o urmărim, nu este o soluţie optimă, ea generează cheltuieli cu retribuţia şi spaţii de servire neeconomice.

În scopul optimizării timpului de servire, conducerea sectorului desfacere, după studii riguroase, stabileşte forma de vânzare corespunzătoare (clasica, autoservire), diminuează necesarul optim al personalului de vânzare, întocmeşte graficul de lucru al formaţiilor de personal etc..

Dintre metodele statistico-matematice utilizabile în cercetarea timpului de servire, a calităţii servirii clienţilor de către personalul operativ din acest sector, prezentăm în continuare un model din domeniul teoriei aşteptării.

Modelul este aplicabil unităţilor din întreprindere cu o singură staţie de servire – unităţi de alimentaţie publică cu autoservire şi o singura casă de marcat, recepţia unei unităţi de cazare, chioşc de răcoritoare etc.. Sosirile consumatorilor sunt aleatoare astfel încât numărul de unităţi sosite în unitatea de timp are o distribuţie tip Poisson, iar timpul de servire al unei unităţi de către o staţie este o variabilă aleatoare a distribuţiei exponenţiale. Disciplina de servire este dată de regula „primul sosit, primul servit”, adică o servire în ordinea intrării unităţilor în sistemul de aşteptare.

Să presupunem că sosirile consumatorilor (.) într-o unitate de alimentaţie publică cu autoservire, cu o singură casă de marcat sunt de natură poissoniană cu media de 90 sosiri/oră (=90) iar timpul mediu de servire (μ) a unui consumator este de 100 consumatori/oră (μ=100). Pentru simplificare se calculează factorul de serviciu sau intensitatea de trafic (p) dupa expresia:

$$p = \lambda / \mu = 90 / 100$$

Se pot determina mai mulţi parametri care să caracterizeze nivelul de servire al consumatorilor.

Parametrii evidentiază aspecte caracteristice ale calităţii servirii (şi ale sistemului, în general) a căror analiză trebuie coroborată cu categoria unităţii operative, cu obiectivele conducerii în acest domeniu.

În acelasi timp, din analiza rezultatelor obţinute, conducerea sectorului desfacere poate trage concluzii referitoare la:

- perfecţionarea sistemului de încasare în scopul reducerii timpului de aşteptare la casă (încasarea la capătul liniei de autoservire sau la ieşirea din sală de consum; mărimea numărului de case de marcat în limita utilizării corespunzătoare a timpului de lucru al casierilor);

- determinarea dimensiunilor spaţiilor de aşteptare;

- asigurarea unei structuri sortimentale optime care să reţină atenţia consumatorilor în timpul cât aşteaptă în sistemul de servire;

- dimensionarea optimă a sălii de consum pe baza determinării frecvenţei cu care sunt eliberate locurile la mese în funcţie de durata servirii unei mese şi de timpul mediu de aşteptare în sistem al consumatorilor.

De modul în care este condus, de la nivelul unităţii operative şi de la acela al nivelelor ierarhice superioare, sectorul desfacerii, depind, în final, rezultatele economice ale întreprinderii, pentru că nu este suficient să producem bunuri şi servicii chiar de foarte bună calitate, dacă nu reuşim să determinăm clienţii să le achizitioneze pentru a se convinge de calitatea lor, iar în altă ordine de idei, produse şi servicii de bună calitate pot fi „depreciate” de o calitate slabă a procesului desfacerii lor.

CAP. 7 TRANSPORTURILE

Transportul bunurilor materiale, de la locul producţiei la cel al consumului lor (productiv sau neproductiv) şi al persoanelor este un domeniu extrem de important al activităţii operative în întreprinderile comerciale de alimentaţie şi turism.

7.1. TRANSPORTURILE DE MATERII PRIME, MATERIALE SI MARFURI

Transporturile, apreciate ca un important subsistem al sistemului producţiei materiale şi serviciilor, au un rol important în “asigurarea unei bune funcţionări a fluxurilor ce se formează între componentele sistemului producţiei materiale şi ale serviciilor…” acestuia revenindu-i “…multiple sarcini în optimizarea spaţiului şi timpului economic, în reducerea timpului necesar realizării binomului producţie desfacere”.

Transporturile, în comparaţie cu celelalte activităţi operative ce se desfaşoară într-o întreprindere, prezintă unele particularităţi a caror cunoaştere înlesneşte conducerea lor, astfel:

● În transporturi, procesul de producţie de un tip deosebit de evident, presupune existenţa mijloacelor de producţie (mijlocul de transport, drumul pe care circulă acesta etc.), a forţei de muncă (oameni corespunzător calificaţi) şi a obiectului muncii (bunurile materiale – sau persoanele – care fac obiectul deplasării).

● Transporturile de bunuri desfaşurându-se în sfera producţiei sau a circulaţiei, determină existenţa a doua feluri de transporturi: interioare, prin care se efectuează deplasarea în spaţiu, de la o secţie la alta, în cadrul procesului de producţie, şi comerciale, care se desfaşoară în şi pentru sfera circulaţiei.

Conducerea transporturilor în întreprinderile de alimentaţie publică şi turism are în vedere cel de-al doilea tip de transport (comercial).

● Valoarea de întrebuinţare a bunurilor nerealizându-se decât prin consumul lor, care de cele mai multe ori presupune deplasarea din locul unde au fost fabricate, transportul se constituie într-un proces de producţie suplimentar în care nu se creează bunuri materiale, ci efecte utile.

● Transporturile de mărfuri, fără să producă bunuri materiale, produc o utilitate (deplasarea spaţială a produselor) care se consumă chiar în timpul procesului ei de producţie şi o valoare de schimb determinată de valoarea mijloacelor de munca vie şi materializată, consumată, care se adaugă la valoarea obiectului muncii în transporturi (bunul material transportat).

Având în vedere această ultimă particularitate a activităţii de transporturi, trebuie să evidenţiem faptul că, în general, conducerea transporturilor vizează executarea unor astfel de transferuri de materii prime, materiale şi mărfuri dintr-un loc într-altul (de la furnizor la întreprinderea comercială de alimentaţie publică şi turism) care să se realizeze în timp util şi cu cele mai reduse costuri (să determine o cât mai mică valoare de schimb).

Prin conducerea ştiintifică se urmăreşte creşterea aportului transporturilor la crearea profitului, prin satisfacerea nevoilor de produse ale întreprinderii, atunci şi

acolo unde acestea apar, prin optimizarea într-o viziune globală a activităţii de transporturi.

Deşi majoritatea mijloacelor de transport folosite de întreprinderile comerciale de alimentaţie publică şi turism sunt închiriate de la unităţi specializate, totuşi întreaga activitate organizatorică şi economică de transport este planificată şi controlată de întreprinderea beneficiară, care este singura în măsură să realizeze optimizarea costurilor, mai ales dacă avem în vedere că, de obicei, întreprinderile de transport auto pun la dispoziţia beneficiarilor mijloacele de transport pe o perioadă de pâna la un trimestru.

A. Alegerea mijlocului de transport

Mijlocul de transport folosit trebuie să îndeplinească o serie de condiţii, dintre care menţionăm:

- regularitate
- capacitate de transport
- rapiditate
- cost redus etc.

Fiecare din sistemele de transport folosite (feroviar, rutier, naval, aerian sau special) răspund într-un mod specific acestor cerinţe în funcţie de particularităţile tehnicoeconomice ale fiecăruia.

În aceste condiţii, alegerea mijlocului de transport (sau mijloacelor) devine o primă problemă a cărei rezolvare corectă, face posibilă, în continuare, optimizarea transporturilor.

Principalele criterii avute în vedere la alegerea mijlocului de transport sunt:

- proprietăţile fizico-chimice ale produselor ce urmeaza a fi transportate
- cantitatea transportată
- ritmul de solicitare a produselor şi viteza de livrare
- distanţa şi ruta de transport
- factori economici de eficienţă cu acţiune directă (costul transportului, al manipularilor şi al altor operaţii auxiliare legate de expedierea produselor) şi indirectă (în special legate de calitatea transportului, cum ar fi: durata, condiţiile de conservare, pierderile în timpul transportului etc.)

Numărul mare de factori economici, pe de o parte, şi multitudinea mijloacelor, pe de altă parte, fac din alegerea mijlocului de transport o operaţie dificilă care presupune, adesea, calcule laborioase pentru definitivarea criteriului de alegere.

Analiza unor criterii de alegere nu o putem face fară a preciza, în prealabil, condiţiile metodologice pe care trebuie să le respectam în vederea comparării costurilor pe care le presupune transportul cu diferite mijloace, astfel:

- datele trebuie să se refere la aceeaşi perioadă de timp
- modul de calcul al indicatorilor să fie acelaşi
- cheltuielile de manipulare şi cele suplimentare să fie calculate pentru întreg parcursul
- căile folosite să fie, în măsura posibilităţilor, paralele sau aproximativ egale ca lungime.

Distanţa critică (punctul de indiferenţă – Pi), defineşte distanţa la care „indiferent” de mijlocul de transport folosit (din cele analizate), costurile implicate vor fi egale.

Pentru calculul punctului de indiferenţă trebuie să se ia în consideraţie toate tipurile de cheltuieli, evidenţiindu-se separat costurile a căror mărime variază odată cu distanţa pe care are loc transportul, de cele fixe şi suplimentare dacă există.

Distanţa critică se calculează egalând costurile aferente celor două mijloace de transport, a căror utilizare se are în vedere şi din care urmează să se aleagă cel mai ieftin.

De exemplu, dacă un furnizor are posibilitatea să livreze pe calea ferată sau cu mijloace auto (clauza contractului de franco fiind "franco depozit furnizor") atunci pentru calcul avem în vedere ca: pe calea ferată costul total (CF) are, de obicei, trei componente, respectiv:

- un cost variabil cu distanţa (cv1) - în lei pe t/km
- un cost fix pe tona transportată (cf1) - în lei pe t
- un cost suplimentar (cs) în lei pe t.

Pentru transportul auto costul total (CA) are două componente, respectiv:

- costul variabil (cv2) - în lei pe t/km
- costul fix (cf2) în lei pe t.

Pentru a calcula punctul de indiferenţă, egalăm cele două costuri:

$$C_F = C_A, \text{ respective}$$
$$C_{v1} \cdot d + C_{f1} + C_S = C_{v2} \cdot d + C_{f2} \text{ , unde,}$$

$$P_i = \frac{C_{f2} - (C_{f1} + C_{s})}{C_{v1} - C_{v2}}$$

unde: d = distanţa

Pi = distanţa (punctul de indiferenţă) la care cheltuielile pe cele două mijloace de transport comparate sunt egale.

Mijlocul de transport ale cărui cheltuieli variabile sunt, de regulă mai mari, va fi cel care va da un cost total mai redus decât celalalt, pe distanţe mai mici decât punctul de indiferenţă şi invers. Având în vedere faptul că în perioade mai lungi de timp costurile ramân neschimbate, în special cele variabile care depind, în principal de tarifele de transport, pentru eliminarea calculelor efectuate ori de câte ori avem de ales, pentru un lot de produse, mijlocul de transport cel mai ieftin se pot elabora şi folosi nomograme.

Nomogramele se construiesc, în acest caz, trasându-se curbele costurilor totale pentru fiecare mijloc de transport în parte, utilizarea se face prin citirea directă a mijlocului de transport care, la distanţa la care urmează să se efectueze transportul dă cel mai mic cost (fig.17).

Sporul de rapiditate se calculează atunci când transportul unor produse trebuie să se execute cu mare viteză, de exemplu, produsele foarte perisabile sau comenzi care au rolul de a înlătura rupturile de stoc la unele produse de mare importanţă pentru desfaşurarea în bune condiţiuni a activităţii întreprinderilor de alimentaţie publică şi turism.

Nomograma de alegere a mijlocului de transport
(se poate vedea în anexa 7)
Figura 17

În acest caz, nu sunt avute în vedere cheltuielile suplimetare, care vor fi compensate de evitarea unor pagube rezultate din sosirea produselor cu întârziere (ce este, drept, greu de comensurat), ci timpul total de transport.

Sporul de rapiditate (Sr) se va calcula între timpii totali de efectuare a transportului pe mijloacele avute în vedere, din care se va alege cel mai rapid.

De exemplu, dacă putem alege doar între calea ferată şi auto, atunci, vom compara timpii totali de efectuare a transportului (T) care au în componenţa lor: timpul efectiv de drum (td = d/vit. com), la care se adaugă timpii de încarcare (tî), descărcare (te) şi, dacă există, timpii afectaţi unor operaţii speciale (ts), cum ar fi timpii pentru prelucrarea vagoanelor la staţiile tehnice.

Problema alegerii celui mai potrivit mijloc de transport pentru un lot de marfă nu îmbracă numai aspectele menţionate, chiar dacă ele sunt dintre cele mai importante (în mod deosebit distanţa critică), în plus, trebuie avut în vedere că mijloacele de transport au caracteristici generale la care trebuie adaptat fiecare lot în parte, iar, pe de altă parte, sunt situaţii când eficienţa fiecărui transport nu trebuie analizată numai din punct de vedere al întreprinderii, ci al întregii economii naţionale (vezi alegerea furnizorilor).

B. Stabilirea necesarului de mijloace auto.

O altă etapă în procesul de optimizare a transporturilor într-o întreprindere, cu consecinţe asupra cheltuielilor pe care le suportă întreprinderea, este determinarea necesarului de mijloace auto de transport, care depinde de: volumul produselor ce urmează să se transporte într-o perioadă, distanţele pe care urmează să se transporte produsele, capacităţile mijloacelor auto existente în dotarea întreprinderii sau a celor care urmează să se închirieze, durata de folosire anuală a mijloacelor din parcul propriu.

Întreprinderile comerciale de alimentaţie publică şi de turism, folosind mai multe tipuri de mijloace de transport (cale ferată, auto – de diferite capacităţi – etc.) vor trebui să facă o grupare a produselor de transportat, pe tipurile de mijloace utilizabile, înaintea calculului propriu-zis al necesarului, având în vedere criteriile şi metodele analizate la alegerea mijlocului de transport.

Din totalul materiilor prime, materialelor şi mărfurilor pe care întreprinderea le are de transportat vor fi scăzute cele a căror deplasare va fi facută cu alte mijloace (datorită rentabilitatii acestora), urmând ca pentru partea ce revine transportului auto să se facă calculul necesarului de mijloace, care poate avea în vedere:

a) *necesarul zilnic* pentru deplasarea unei cantităţi de produse, într-o perioada de timp, se stabileşte folosind relaţia:

$$n = \frac{Q}{W * z}$$

n – necesarul zilnic de mijloace auto, în bucăţi
Q – cantitatea de transportat, în tone
W – productivitatea zilnică a mijlocului auto ales, în tone
z – numărul de zile în care este planificat să aibă loc transferul lotului respectiv.

b) *necesarul anual mediu zilnic* pentru transportul tuturor produselor “repartizate” unei anumite categorii de capacitate. Se calculează parcurgând următoarea rutină de calcul :

$$t = t_d + t_i + t_e, \text{ în minute;}$$
$$n = (T.C)/t;$$
$$u = n \times k; \text{ în tone/zi;}$$
$$U = u \times T_a; \text{ în tone/an;}$$
$$N = Q/U; \text{ în buc.auto, unde}$$

t – durata medie a unei curse;
td – timpul efectiv de drum;
tî – timpul cu încărcarea;
te – timpul cu descărcarea;
n – numărul de curse efectuate zilnic de un auto;
T – timpul total zilnic de lucru, în minute;
C – coeficientul de utilizare a timpului de lucru (80-90%);
u – cantitatea transportată zilnic de un mijloc de transport auto, în tone;
k – capacitatea de transport, în tone;
U – capacitatea anuală de transport a unui mijloc de transport auto, în tone;
Ta – timpul anual de lucru, în zile;
N – necesarul anual mediu zilnic.

c) *necesarul de autovehicule* (inclusiv scutere) pentru aprovizionarea unităţilor cu o anumită cadenţă, sunt dese situaţiile când unităţile, tonetele, trebuie aprovizionate cu o astfel de cadenţă, încât să nu ramână în gol de activitate. În astfel de situaţii, necesarul se calculează cu ajutorul expresiei:

$$N = \frac{A \times d}{D}$$

A – numarul de unităţi ce trebuie aprovizionate;
d – durata medie a unui ciclu de aprovizionare, în minute;
D – timpul mediu admis între două aprovizionări succesive, în minute.

C. Alegerea furnizorilor

Una din cele mai “productive” căi de reducere a cotei de cheltuieli de circulaţie ce revin transporturilor, o reprezintă alegerea acelor furnizori de materii prime, materiale şi mărfuri, care să conducă la reducerea distanţei de la care are loc aprovizionarea întreprinderii.

Stabilirea furnizorilor, este aşa cum am văzut, o etapă în cadrul procesului de aprovizionare şi ea poate fi consecinţa:

- unei decizii luate la nivelul organelor centrale, justificată pentru produsele de masă, omogene. Decizia la acest nivel este o garanţie a reducerii distanţelor pe care are loc transportul acestui gen de produse la nivelul întregii ţări.
- unor decizii luate la nivelul întreprinderii de alimentaţie publică şi de turism care îşi alege singură furnizorii, astfel că distanţa totală pe care o parcurg produsele să fie minimă.

În general, o problema de acest tip (de transport) are în vedere elaborarea unui plan de aprovizionare în aşa fel, încât produsele să fie contractate de la furnizori A1,

A2,...An, pentru locurile de consum B1, B2,...Bm, cunoscând atât cantităţile disponibile la fiecare furnizor, cât şi cele necesare la fiecare loc de consum (depozit).

Modul matematic al unei astfel de probleme este cel al unei probleme de programare liniară, care are drept obiectiv minimizarea cheltuielilor de transport.

$$C = \sum_{i=1}^{m} \sum_{j=1}^{n} Cij * Xij \qquad (7.1)$$

respectând urmatoarele restrictii:

- fiecare punct de consum trebuie satisfacut în întregime,

$$\sum_{i=1}^{m} Xij = bj \qquad (7.2)$$

- cantităţile disponibile la furnizori trebuie să fie transportate în întregime,

$$\sum_{j=1}^{n} Xij = ai \qquad (7.3)$$

- cantităţile de produse necesare trebuie să fie egale cu cele disponibile,

$$\sum_{i=1}^{m} ai = S_{j=1}^{n} bj \qquad (7.4)$$

- cantităţile contractate nu pot fi negative,

$$Xij \geq 0 \qquad (7.5)$$

În practică, nu se pune de obicei restricţia (3), de cele mai multe ori cantităţile disponibile la furnizori nu trebuie transportate în întregime, restricţia fiind, în acest caz:

$$\sum_{j=1}^{n} Xij = ai \qquad (7.6)$$

Metodele matematice de optimizare, deosebit de numeroase, sunt eficiente când există cel puţin trei furnizori şi trei destinatari. Calculele sunt simple nefiind necesara utilizarea calculatoarelor electronice, la nivelul întreprinderilor de alimentaţie publică şi turism.

Pentru optimizare se pot folosi distanţele, timpul necesar sau chiar cheltuielile de transport. Cea mai utilizată cale este aceea a folosirii distanţelor, cu toate că folosirea timpului ar da rezultate mai bune.

În procesul de optimizare se folosesc metode pentru obţinerea unor soluţii iniţiale de bază (metoda colţului nord-vest, a colţului sud-vest, a acoperirii zerourilor)

şi pentru îmbunataţirea soluţiei iniţiale (metoda distributivă, a diferenţelor comparate etc.).

D. Alte căi de reducere a costului transportului

O serie de factori de organizare, pe care îi vom trece în revistă fără analiza lor pot fi antrenaţi în reducerea costurilor transporturilor de materii prime, materiale şi mărfuri, respectiv: folosirea remorcilor de către autocamioanele de mare tonaj, folosirea graficului – orar de transport; reducerea duratei staţionărilor la încarcare şi descărcare, extinderea tehnologiilor moderne de transport; îmbunătăţirea muncii în depozitele furnizorilor şi ale beneficiarilor, aranjarea corespunzătoare a produselor în mijlocul de transport.

7.2. ORGANIZAREA CIRCUITELOR (TURNEELOR) DE APROVIZIONARE A UNITĂŢILOR OPERATIVE

Organizarea turneelor de aprovizionare constă în determinarea, pe de o parte, a compoziţiei parcului de vehicule necesare – aspect rezolvat prin alegerea mijloacelor de transport – şi, pe de altă parte, a regulilor de utilizare a acestuia.

În practica întreprinderilor, organizarea turneelor de aprovizionare este o problemă de decizie cu o mare frecvenţă în activitatea conducerii, cu toate acestea ea nu cunoaşte dezvoltarea pe care ar presupune-o mărimea costurilor pe care le antrenează, datorită, pe de o parte, a complexităţii modelelor matematice de optimizare, iar pe de alta parte, greutăţii de a stabili distanţele şi durata transportului între două puncte de pe traseu, mai ales în mediul urban.

Chiar dacă modelarea matematică – în vederea optimizării – presupune utilizarea calculatorului electronic, se pot introduce în organizarea turneelor, reguli care, fără să ducă la optim, reduc sensibil costul total al turneului faţă de metodele empirice de organizare prin „tatonări”.

Doua aspecte pot îmbrăca această problemă de conducere a transportului în “interiorul” întreprinderii, respectiv:

a) cu un parc dat de autovehicule trebuie aprovizionat, din depozit, laborator etc., un număr de unităţi, gherete, tonete, caz în care trebuie stabilit ce unităţi aprovizionează fiecare vehicul

b) un singur mijloc de transport are de aprovizionat un număr de puncte de consum, definindu-se în ce ordine trebuie abordat turneul

c) organizarea turneelor pentru un parc de autovehicule. Pentru raţionalizarea turneului de aprovizionare a unităţilor operative, dintr-un punct unic de distribuţie se poate utiliza o metodă simplă, care pentru un număr rezonabil de puncte de aprovizionat, ne conduce la soluţii de turnee al căror cost este doar cu circa 10% mai ridicat decât cel optim.

Pentru calcule ne sunt necesare următoarele informaţii:

- graful distanţelor între punctele ce urmează să fie aprovizionate;
- capacitatea utilă a vehiculelor disponibile în parc;
- cantităţile de produse ce trebuie livrate fiecărei unităţi.

Fazele de calcul sunt:

1. Evaluăm pentru fiecare pereche de puncte ce urmează să fie aprovizionate economia de distanţă în raport cu depozitul (punctul unic de aprovizionare), “O”. De exemplu, economia realizată aprovizionând consecutiv punctele A şi B (traseul O A B O) faţă de aprovizionarea distinctă a aceloraşi puncte (trasee O A O, O B O) este:

$$e\ O(AB) = l\ OA + l\ OB - l\ AB$$

unde,
e O(AB) - economia de distanţă în raport cu O a perechii de puncte A-B
lOA, lOB, lAB - distanţele de la O la A, O la B şi respectiv A la B.

2. Clasăm arcele de cerc în ordinea descrescândă a economiilor calculate în faza precedentă.

3. Selecţionăm arcele, unul după altul, eliminând pe cele care formează, cu arcele deja selecţionate, o bifurcaţie sau o buclă (fig.18).

Figura nr. 18
(se poate vedea în anexa 7)

4. Se constituie simultan mai multe lanţuri de arce (numărul trebuind să fie egal cu numărul autovehiculelor existente în parcul pus la dispoziţie). Pentru fiecare dintre ele calculăm suma cantităţilor livrate. Atunci când aceasta este mai mare decât capacitatea utilă a unui autovehicul se abandoneaza primul arc selectionat şi “se leagă” extremitatea liberă a lanţului de depozit (punctul “O”).

Algoritmul prezentat poate fi îmbunătăţit prin introducerea unor restrictii suplimentare, apropiindu-l în acest fel, de condiţiile reale de desfăşurare a activităţii.

Astfel, parcul de autovehicule poate fi, din punct de vedere al capacităţii utile, eterogen, se poate ţine cont de un orar de livrare impus, se poate limita durata turneului etc..

b) Organizarea turneului pentru un autovehicul. Frecvente sunt cazurile când aprovizionarea (sau colectarea lenjeriei pentru spălatorie, de exemplu) unui număr mare de unităţi trebuie să se facă în “circuit”, de către un singur mijloc de transport.

Circuitul de aprovizionare
(se poate vedea în anexa 8)
Figura nr. 19

Circuitul în astfel de situaţii (de aprovizionare – fig.19 sau de colectare – fig.20) este cea mai avantajoasă formă de transport. Alegerea celei mai eficiente succesiuni de puncte astfel ca, mijlocul de transport să parcurgă o distanţă minimă, evitând parcurgerea de mai multe ori a drumului dintre două puncte (o unitatea trebuie vizitată o singură dată) se face cu ajutorul grafurilor (problema voiajorului comercial, cum este ea cunoscută în cercetarea operaţională).

Circuit de colectare
(se poate vedea în anexa 8)
Figura nr. 20

7.3. TEHNOLOGII MODERNE DE TRANSPORT

Aşa cum am văzut, printre măsurile organizatorice de reducere a costului transportului, am enumerat şi extinderea tehnologiilor moderne de transport care poate juca un rol privilegiat în acest sens, aşa cum vom vedea.

În paragrafele precedente ne-am ocupat îndeosebi de unele tehnici de conducere care, aplicate, pot contribui la raţionalizarea şi optimizarea costurilor transporturilor pe calea deplasării produselor pe cea mai scurtă rută dar, alături de acest aspect, transportul poate fi ieftinit actionând şi asupra celei de-a doua laturi a acestei activităţi, respectiv, manipularea încărcăturilor (reducând numarul lor, prin eliminarea celor inutile, sau mărind cantitatea transferata la o singură mişcare).

Dacă avem în vedere că prin specializarea mijloacelor de transport bunurile, în drumul lor de la producător la beneficiar, sunt adesea transportate de mai multe mijloace de transport (folosindu-se transportul combinat, cale ferată-auto de exemplu), o serie de probleme ridicate de creşterea eficienţei acestei forme complexe de transport (îndeosebi legate de manipulare) pot fi rezolvate prin introducerea şi extinderea tehnologiilor moderne de transport. Întreprinderile de alimentaţie publică şi de turism, în calitatea lor de beneficiari, pot realiza o serie de avantaje, cu consecinţe asupra costurilor, din paletizarea şi containerizarea la furnizor a produselor contractate şi transportate, posibilităţile de utilizare în interiorul întreprinderii (între depozite, laboratoare etc. şi unităţile operative) sunt mai reduse fără a exclude însă, posibilitatea utilizării, în special, a containerizării, în mişcarea mărfurilor în cadrul relaţiilor ce se stabilesc între unităţile operative (restaurante, hoteluri) şi unităţile de servicii, producţie, depozite.

Paletizarea este o tehnologie de manipulare, depozitare şi transport a unităţilor de încărcătură aşezate pe un suport (paleta).

Constituirea unităţilor de încărcătură se realizează prin: forma produsului, a ambalajului sau a paletei – când se folosesc box-palete. Folosirea paletizării generează o serie de avantaje dintre care menţionăm:
• creşte viteza de circulaţie a produselor;
• se pastrează, în condiţii superioare, calitatea şi integritatea produselor în procesul de transport;
• dă posibilitatea folosirii raţionale a capacităţii spaţiilor de depozitare, în special pe verticală;
• se scurtează durată operaţiunilor de încarcare-descărcare a produselor, prin creşterea productivităţii muncii, datorită mecanizării operaţiunilor respective (de exemplu, descărcarea manuală a unui vagon de citrice).

Unitatea de încăcătură se defineşte ca un „tot constituit din unul sau mai multe produse, identice sau diferite, care păstrează un caracter de permanenţă în timpul operaţiilor de manipulare, depozitare, transport şi distribuţie, de la locul de formare pâna la locul de utilizare, de-a lungul întregului proces de transport”.

15 tone – se realizează cu formaţie de 5 muncitori în două ore în timp ce a paletizat, acelaşi vagon se descarcă de 2 muncitori în 30 de minute.

Introducerea şi extinderea paletizării presupune pe lângă investiţii însemnate şi modificarea unor tehnologii cunoscute de manipulare, depozitare şi o perioadă de cca. 7-10 ani pentru a fi generalizată.

Containerizarea este cea mai eficace tehnologie modernă, ea asigură în condiţii perfecte de securitate transportul, inclusiv combinat, al bunurilor de la producător la consumator, folosind variate soluţii în funcţie de distanţa, calea aleasa şi mijloacele de transport folosite.

Containerele sunt “încăperi mobile pentru mărfuri” comune acestora pe tot parcursul transportului şi care, de fapt, constituie unitatea de încărcătură.

Avantajele folosirii containerelor sunt, pe lângă cele comune cu paletizarea:

• măreşte coeficientul de utilizare a capacităţii mijloacelor de transport

• elimină ambalajele de transport

• simplifică formalităţile de predare-primire, calculele, documentaţia necesară etc.

• creşte viteza de transport a mărfurilor prin reducerea la minimum a timpului de încărcare-descărcare

• reduce necesarul de investiţii pentru magazii acoperite.

Folosirea containerelor în Europa a condus, printre altele, la reducerea cheltuielilor pentru ambalarea mărfurilor cu pâna la 70% şi a celor de manipulare cu până la 40% (din datele publicate de „Biroul Internaţional de Containere”) ceea ce demonstrează cu prisosinţă atât eficienţa containerizării, cât şi necesitatea urgentă a utilizării ei în practica de transport din ţara noastră.

7.4. TRANSPORTUL DE PERSOANE

Transportul persoanelor realizează deplasarea în spaţiu a oamenilor în vederea satisfacerii necesităţilor materiale şi spirituale ale acestora, iar în domeniul turismului este, de regulă, o componentă, alături de cazare, hrană, tratament etc., a complexului produs pe care îl achiziţionează clientul de a o agenţie de turism de exemplu, componentă a cărei importanţă este suficient s-o relevam, aratând că asigură nu numai deplasarea de acasă la locul de sejur şi înapoi, ci şi în timpul sejurului, determinând adesea, în ultimă instanţă, modul în care acesta se desfaşoară.

În aceste condiţii, conducerea transportului de persoane în turism urmăreşte, spre deosebire de conducerea transportului de bunuri: asigurarea deplasării confortabile, sigure a turiştilor, indiferent de numarul şi destinaţia acestora.

Deciziile de conducere în sfera transportului de persoane nu se pot baza, în comparaţie cu transportul de produse, în aceeaşi măsură pe sprijinul cercetărilor operaţionale.

Nu se poate pune, de exemplu, problema optimizării traseelor de transport, ele urmând fie preferinţele turiştilor, în cazul unor excursii, fie traseele permanente, în cazul drumului de la domiciliu la locul de sejur şi invers.

Se pot totuşi, folosi calcule de optimizare pentru determinarea necesarului de mijloace auto pentru excursii şi de asemenea, pentru alegerea celei mai raţionale structuri (pe capacităţi) a parcului auto, adaptând corespunzător formulele cunoscute.

Conducerea transportului de persoane în turism va ţine întotdeauna seama, în primul rând, de preferinţele turiştilor şi în al doilea rând, se va pune problema reducerii costurilor care s-ar putea reflecta negativ în calitatea produsului turistic achizitionat de catre client cu consecinţe din cele mai negative pentru imaginea turismului din ţara noastră în conştiinţa acestora.

CAP. 8 ANALIZA DIAGNOSTIC

8.1. ROLUL ŞI TIPURILE DE ANALIZĂ DIAGNOSTIC UTILIZATE ÎN COMERŢ ŞI TURISM

Termenul de “diagnostic” este de origine greacă şi înseamnă ‘*apt de a discerne’*, respectiv capacitatea de discernământ pentru a delimita cu obiectivitate un subiect oarecare după manifestările acestuia.

Folosit pentru prima oară în medicină, acest termen a fost utilizat pentru a analiza simptomele şi pentru a determina cauzele interne şi externe ale stării existente în momentul respectiv.

În plan economic, la nivelul unei întreprinderi, analiza-diagnostic reprezină un instrument destinat să procedeze la examinarea acestuia, privită ca un organism economic.

Se poate face o paralelă între diagnosticul **medical** şi diagnosticul **economic**.

Evaluatorul, asemenea **medicului**i, analizează, interpretează şi ordonează simptomele, separând *întâmplatorul de permanent*, *eseţialul de neesenţial*. Un diagnostic greşit poate duce la consecinţe ce nu pot fi prevăzute, atat în domeniul medical, cât şi în cel economic.

La fel ca în medicină, unde calitatea actului medical, deci a diagnosticului, depinde de pregătirea dar şi de experienţa medicului, în domeniul economic, pentru a realiza o analiză diagnostic corectă, realistă şi coerentă sunt necesare studii şi experienţă.

În medicină, doctorul are avantajul comunicării directe cu pacientul, în timp ce în realizarea analizei diagnostic a unei întreprinderi, echipa de consultanţi, pe langă utilizarea dialogului cu factorii de răspundere din întreprindere, trebuie să interpreteze şi să analizeze în funcţie de cunoştinţele şi experienţa dobindită, informaţiile aflate pe diferite suporturi (hârtie, dischetă etc.) ceea ce necesită o foarte bună coordonare a activităţii.

Atât în medicină, cât şi în domeniul economic, confidenţialitatea este absolut necesară, ea fiind o clauză ce nu trebuie să lipsească din nici un contract al cărui obiect constituie activitatea de analiză-diagnostic a unei întreprinderi.

Diagnosticul unei întreprinderi se impune nu numai în cazul în care aceasta este în dificultate, ci şi atunci când situaţia ei economico-financiară este normală, dar se urmăreşte îmbunătăţirea acesteia.

Prin diagnosticarea activităţii unei întreprinderi se urmăreşte cunoaşterea tuturor laturilor activităţii acesteia, precum şi evidenţierea punctelor tari şi a punctelor slabe corespunzătoare fiecărei laturi, deci, diagnosticul are drept scop descrierea funcţionării şi a tendinţelor de evoluţie a activităţii, luând în considerare mediul dinamic în care se desfăţoară şi factorii perturbatorii interni sau externi.

Diagnosticul întreprinderii de turism are ca obiectiv principal aprecierea stării de sănătate a acesteia, oferind informaţii despre punctele critice şi punctele forte, despre riscurile posibile şi şansele de viabilitate ale sale, informaţii ce dau substanţă direcţiilor stategice de viitor elaborate şi urmărite de către managementul întreprinderii.

Rolul şi obiectivele diagnosticului întreprinderii după unii autori rezultă chiar din răspunsurile la întrebările pe care un diagnostician şi le pune în legătură cu întreprinderea pe care o investighează.

Pentru că răspunsurile la întrebări să acopere în întregime sfera de activitate a întreprinderii, se consideră ca următoarele tipuri de diagnostic determină diagnosticul general al întreprinderii de comerţ şi turism, respectiv:

- diagnosticul economic
- diagnosticul financiar
- diagnosticul social şi ecologic
- diagnosticul strategic

1. Starea economică generală a întreprinderii de turism şi comerţ. Pentru cel ce realizează o analiză de diagnoză este important ca înainte de a intra în detalii să-şi formeze o imagine generală despre întreprindere. Aceasta îi va permite să selecteze metodele şi tehnicile adecvate de diagnosticare. Pentru a aprecia starea economică generală a întreprinderii, răspunsurile la întrebările puse trebuie să vizeze:

- dimensiunea şi tendinţa afacerii
- rezultatul financiar
- tendinţa productivităţii muncii
- tendinţa profitabilităţii muncii
- gradul de diversificare a nomenclatorului de produse turistice
- limitele şi nivelul poluării
- importanţa strategică pentru economia naţională

2. Situaţia juridică. Pentru a aprecia situaţia juridică a întreprinderii de turism, răspunsurile la întrebările puse trebuie să vizeze:

- legalitatea înfiinţării şi funcţionarii întreprinderii (dreptul societăţii comerciale)
- situaţia juridică a terenurilor
- dreptul muncii şi aspectele conexe
- respectarea reglementărilor fiscale
- respectarea reglementărilor de mediu
- respectarea reglementărilor privind comerţul exterior
- situaţia împrumuturilor
- situaţia litigiilor patrimoniale, comerciale, de muncă sau de altă natură
- existenţa unor garanţii, ipoteci, gajuri, sechestre care grevează activele întreprinderii
- existenţa unor cauze civile sau penale în care sunt implicaţi managerii sau personalul şi care pot afecta imaginea întreprinderii

3. Starea şi perspectivele domeniului în care îşi desfăşoară activitatea întreprinderea de turism. Un semnal important despre viabilitatea întreprinderii îl dă domeniul în care aceasta îşi desfăşoară activitatea respectiv ramura din care face parte. Istoricul domeniului reprezintă prima sursă de informaţii după care întreprinderea trebuie să-şi modeleze activitatea viitoare. Informaţiile trebuie înterpretate critic, desprinzându-se tendinţele ce i-au determinat evoluţia dar, mai ales, aprecierea acestora în concordanţă cu noile realiăţi. Ca atare, întrebările puse trebuie să vizeze:

- domeniul este în recesiune, stagnare sau dezvoltare?
- care este rolul domeniului în restructurarea economiei naţionale?
- domeniul este mare consumator de energie?
- ce rol are domeniul în generarea şi promovarea progresului economic?
- domeniul are un rol important în satisfacerea cererii populaţiei?
- care este dependenţa domeniului faţă de import şi de resursele deficitare?
- contribuţia domeniului la balanţa de plăţi este mare sau mică?

4. Starea potenţialului uman.

Potenţialul uman al întreprinderii este dat de numărul, structura, comportamentul şi calificarea salariaţilor. Analiza potenţialului uman presupune verificarea aspectelor legate de:

- existenţa deficitului sau a excedentului de personal
- calificarea personalului
- structura personalului
- eficienţa utilizării personalului
- nivelul salarizării şi al motivaţiei
- comportamentul şi disciplina în muncă
- condiţiile de muncă
- existenţa unor conflicte de muncă

5. Starea potenţialului tehnic

În acest context interesează dacă capacitatea de cazare a întreprinderii de turism corespunde cerinţelor de calitate şi structură impuse de clienţi. Analiza potenţialului tehnic presupune verificarea aspectelor legate de:

- existenţa deficitului sau a rezervei de capacitate de cazare şi alimentaţie publică
- gradul de uzură al echipamentelor şi clădirilor
- gradul de deschidere al echipamentelor spre serviciile impuse de clienţi
- gradul de utilizare al capacităţilor de cazare

6. Starea potenţialului comercial

Obiectivul fundamental al analizei potenţialului comercial îl reprezintă poziţia întreprinderii în cadrul restrins al mediului său specific şi în cadrul extins al mediului sau general, permitând astfel o mai bunî evaluare a competitivităţii şi viabilităţii sale. Un loc aparte îl constituie identificarea cotei de piaţă.

Legat de piaţa întreprinderii de turism, aspectele ce trebuiesc urmărite se referă la:

- dimensiunea şi tendinţa pieţei
- cota de piaţă a întreprinderii de turism (extindere sau restringere?)
- existenţa clienţilor strategici şi tradiţionali
- dispersia clienţilor
- principalii concurenţi
- calitatea serviciilor în raport cu concurenţa
- nivelul tarifelor în raport cu concurenţa
- reţeaua de distribuţie
- dispersia furnizorilor
- gradul de substituibilitate al materialelor utilizate

7. Starea potenţialului de inovare

În cadrul întreprinderii de turism, activitatea de inovare presupune cercetarea şi găsirea în permanenţă a unor soluţii de satisfacere a cerinţelor tot mai diversificate şi mai sofisticate ale clienţilor. De aceea analiza potenţialului de inovare necesită abordarea unor aspecte referitoare la:

- asigurarea bazei materiale şi informaţionale
- numărul de pachete de servicii noi şi în concepţie proprie
- modalităţi de îmbunătăţire a procedurilor
- eficienţa activităţii de inovare

8. Managementul şi organizarea

Profesionalismul echipei de conducere constituie cheia succesului în afacerile derulate de orice întreprindere. Pentru aprecierea stării managementului, se consideră importante următoarele aspecte:

- profilul managerilor
- stilul de conducere
- coeziunea echipei de management
- sistemul de salarizare al managerilor
- relaţii privilegiate benefice societăţii de turism, ale managerilor cu grupuri de clienţi, furnizori, bancheri, salariaţi etc
- relaţiile cu sindicatul
- eventualele plecări/demiteri ale personalului de conducere
- eficienţa echipei de management reflectata în rezultatele obţinute de întreprindere

Diagnosticul financiar are ca obiectiv principal aprecierea vulnerabilităţii întreprinderii de turism din perspectivele stării financiare. Cu toate că între starea financiară şi starea economică există o legatură directă, o tratare distinctă a stării financiare permite diagnosticului să identifice vulnerabilităţi care din perspectivă globală nu s-ar putea evidenţia.

În cadrul diagnosticului financiar, răspunsurile la întrebările puse trebuie să vizeze:

- care este capacitatea de plată rapidă şi foarte rapidă
- care este capacitatea de plată a datoriilor pe termen mediu şi lung
- care este gradul de acoperire al datoriilor
- care este ponderea activelor circulante în total active
- care este ponderea stocurilor în activele circulante
- care este ponderea stocurilor de produse finite în stocuri
- care este tendinţa ponderii mijloacelor circulante
- care este ponderea capitalului propriu în capitalul permanent precum şi tendinţa acestei ponderi
- care este tendinţa lichidităţii şi a solvabilităţii
- care este evoluţia trezoreriei
- care este viteza de rotaţie a stocurilor
- care este rentabilitatea financiară a întreprinderii precum şi tendinţa acesteia
- dacă există fondul de rulment necesar pentru desfăşurarea normală a activităţii
- în cât timp îţi încasează întreprinderea clienţii
- în cât timp îşi plăteşte întreprinderea furnizorii

Spre deosebire de diagnosticul economic ţi financiar, diagnosticul strategic are într-o foarte mare măsură caracter prospectiv, având drept scop aprecierea strategiei adoptate de societatea comercialî de turism (prin raportarea la oportunităţi şi restricţii) a modului de implementare a acesteia şi a rezultatelor obţinute. În sens mai larg, diagnosticul strategic îşi propune sa aprecieze măsura în care managementul este capabil să facă faţă la:

- modificările factorilor din mediul exterior societăţii de turism
- dificultăţile de adoptare a deciziilor ce privesc viitorul întreprinderii de turism în condiţii de incertitudine

- nevoia de anticipare, dar şi de valorificare a oportunităţilor oferite de mediu
- nevoia de reducere a riscurilor cu care s-ar putea confrunta societatea de turism

Din această perspectivă, se consideră că diagnosticul strategic trebuie să raspundă cel puţin la următoarele întrebări:

- care este poziţia pe piaţă a întreprinderii de turism?
- care este puterea inovatoare a întreprinderii de turism?
- care este poziţia societăţii de turism în raport cu concurenţa din punct de vedere al eficienţei
- care sunt performanţele managerilor în raport cu concurenţa
- care sunt performanţele salariaţilor în raport cu concurenţa
- există un plan strategic? Dacă da-acesta este difuzat şi însuşit de cei responsabili?
- planul strategic este detaliat până la nivelul unităţilor de analiză strategică?
- misiunea societăţii de turism este formulată clar?
- sunt evaluate şi cunoscute avantajele concurenţiale ale societăţii de turism?
- obiectivele strategice sunt formulate clar? Sunt ele în concordanţă cu potenţialul societăţii de turism?
- opţiunile strategice sunt bine fundamentate?
- există o concordanţă între strategiile promovate de societatea de turism şi cele adecvate obiectivelor propuse?
- se efectuează controlul aplicării strategiilor?

Diagnosticul social şi ecologic are în vedere trei nivele:

1. *nivelul I* - este cel al societăţii comerciale de turism, ca organizaţie de afaceri în care funcţia economică trebuie să se îmbine cu funcţia socială şi ecologică. La acest nivel se urmăreşte în special satisfacerea socială a salariaţilor (participare, coeziune, identitate, satisfacţie, siguranţă, etc.). De asemenea, tot la acest nivel trebuie evaluate eficienţa socială şi ecologică în termeni specifici sau indirect, în termeni economici

2. *nivelul II* - este reprezentat de comunitatea unde îşi desfaşoară activitatea societatea de turism. Responsabilitatea socială este trecută de la salariaţi la comunitate concomitent cu accentuarea laturii ecologice. Se evaluază contribuţia întreprinderii de turism la dezvoltarea comunităţii (finanţarea sau cofinanţarea unor proiecte), menţinerea stabilităţi forţi de muncă în zonă, atragerea de personal cu înaltă calificare, reducerea somajului, conservarea valorilor culturale şi istorice, antrenarea dezvoltarii altor activităţi etc.

3. *nivelul III* – este cel naţional, atât din perspectiva mediului cât şi a societăţii. Aici se impune a se urmări atât transferul de dezechilibre sociale şi ecologice spre societate din partea societăţii de turism, cât şi primirea de către aceasta, indirect, a unor dezechilibre

8.2. METODOLOGIA ANALIZEI DIAGNOSTIC

Analiza diagnostic este un demers teoretic şi practic dificil datorită atât a complexităţii problematicii, cât şi a importanţei finalităţii. Se consideră ca o analiză prea stufoasă, este la fel de ineficientă ca şi una prea sintetică. De aceea, se propune o abordare care trebuie să îmbine metoda sistematică cu metoda sistemică.

a) *perspectiva integratoare* - permite expertului să diagnosticheze prin prisma întregului şi nu a parţilor componente. Aşa cum un organism nu poate fi sănătos când unul din organe este bolnav, tot aşa atunci când unele activităţi din întreprindere sunt ineficiente, nici aceasta ca ansamblu nu poate fi eficientă. Diagnosticul parţial, pe nivele de organizare ale activităţii, trebuie să se agregheze în diagnosticul general. Însă, din perspectiva integratoare, agregarea nu este o simplă însumare, ci combinaţia care ţine seama de importanţa şi consecinţele nivelelor de organizare asupra întreprinderii ca un ansamblu ordonat. Din punct de vedere metodologic aceasta înseamnă că folosirea coeficienţilor de importanţă în analiza diagnosticului reprezintă o necesitate obiectivă derivată din importanţa diferită a activităţilor în cadrul unei întreprinderi.

b) *perspectiva sistematiă* - asigură o prezentare logică a activităţilor unei întreprinderi, creând posibilitatea "disecării" şi analizei detaliate a acestora. Chiar dacă toate activitaţile funcţionează prin existenţa întregului, ele au şi o anumită relativă independenţă organizatorică şi funcţională. Sub aspect metodologic înseamnă că diagnosticul trebuie să urmărească nivelele de organizare ale întreprinderii.

c) *perspectiva poteţială* - pleacă de la premisa că vitalitatea unei întreprinderi de turism este dată de potenţialităţile de care dispune, de alocarea şi utilizarea acestora. Fiecare potenţial îşi are locul, rolul şi menirea în funcţionarea întreprinderii, tot aşa cum fiecare organ are locul, rolul şi menirea lui în funcţionalitatea normală a omului. Din această perspectivă, starea întreprinderii de turism este dată de starea potenţialelor ei: uman, financiar, comercial etc.

d) *perspectiva temporală* - după care aprecierea viabilităţii unei întreprinderi de turism trebuie să se facă în funcţie de evoluţia în timp a potenţialului şi a rezultatelor obţinute. Dinamica indicatorilor de stare şi de eficienţă oferă informaţii despre tendinţa afacerii permiţând diagnosticianului o prognoză fundamentală a veniturilor şi a cheltuielilor viitoare.

e) *perspectiva nivelului critic* - sau ceea ce în fizică se cunoaşte sub numele de masa critică. Dacă funcţiile unui organ încetează în totalitate viaţa dispare. Chiar dacă în cazul unei întreprinderi de turism marja de manevră este mai mare, disfuncţionalităţi, peste anumite limite la nivelul unor subsisteme ale întreprinderii, pot genera falimentul. Diagnosticianul trebuie să identifice aceste nivele critic, să ţină seama de ele la agregarea, pentru a nu compensa ceea ce nu se poate compensa prin procedeul mediei.

f) *perspectiva riscului* - finalitatea analizei diagnostic se concretizează în aprecierea stării de sănătate a întreprinderii de turism. Măsurarea riscului de faliment trebuie să reprezinte o parte distinctă a studiului de diagnoză.

g) *perspectiva socială* – nimic nu poate fi eficient dacă intra în contradicţie cu mediul social în care funcţionează. Integrarea în mediu şi eficienţa ecologică şi socială sunt criterii definitorii în diagnosticarea întreprinderii de turism.

h) *perspectiva strategică* – este cea care integrează viitorul în diagnostic. Tipul de strategie promovat de întreprinderea de turism, pe langă faptul că se reflectă în stările prezente, dă semnale despre ceea ce se va putea întâmpla în perspectivă, cum va evolua aceasta şi care sunt şansele de viabilitate ale ei în contextul economico-social viitor.

8.3. INSTRUMENTE ŞI METODE DE ANALIZĂ DIAGNOSTIC

Fiecare echipă de anchetare trebuie să-şi aleagă metodele astfel încât combinaţia să raspundă cel mai bine problemelor puse de fiecare analiză diagnostic.

Pentru sistematizare vom împărţi metodele şi tehnicile în două mari categorii:

- **comune** pe care le întâlnim în mod curent în cercetarea economică, sociologică etc. şi care au fost preluate şi în metodologia analizei diagnostic
- **specializate** create de regula specială pentru elaborarea analizei diagnostic

Din randul metodelor şi tehnicilor comune, principalele sunt:

1. **Observarea**. Indiferent de tipul analizei diagnostic ea trebuie să înceapă întotdeauna printr-o vizită care are rolul, pe de o parte de a familiariza echipa cu întreprinderea şi unităţile ei operative supuse cercetării, iar pe de altă parte de a le permite să-şi formeze o primă impresie cu privire la o serie întreagă de aspecte din cele mai diverse (începând cu probleme organizatorice şi continuând cu aspecte ale atmosferei existente în diverse compartimente).
2. **Analiza financiară.** Cuprinde de fapt un complex de metode care evidenţiază pe baza a bilanţurilor şi a diferitelor conturi pe ultimii 3-5 ani, elemente relevante privind "sănătatea" financiară a firmei.
3. **Interviurile.** Se realizează atât în întreprindere (îndeosebi în rândul cadrelor de conducere, cât şi în exteriorul ei.

Intervievarea cadrelor de conducere din întreprindere urmăreşte: cunoaşterea modului cum funcţionează compartimente ale căror conducatori sunt intervievaţi, celelalte compartimente cu care aceştia au relaţii ierarhice, funcţionale, etc. şi întreprinderea în ansamblul ei.

Interviurile luate unor cadre dinafara întreprinderii vor urmări opiniile acestora cu privire la modul cum funcţionează, din punctul lor de vedere, întreprinderea a cărei analiză-diagnostic se elaborează.

Pentru utilizarea în bune condiţiuni a acestei metode trebuie să se elaboreze, în prealabil, un plan de interviu sub forma unui inventar de probleme ce trebuie abordate în cursul discuţiei, de asemenea, interviul nu trebuie să dureze mai mult de 1.5-2 ore pentru că informaţiile obţinute după maximum 2 ore, arareori sunt corecte.

Metoda interviului poate fi, uneori, suficientă pentru a diagnostica o întreprindere făra alte elemente de comparaţie indiferent dacă analiza-diagnostic este generală sau parţială, în acest caz diagnosticul va reflecta ceea ce gândesc şi işi doresc cadrele de conducere ale întreprinderii.

Instrumentele de analiză care se folosesc pentru investigare şi cercetare sunt:

- diagramele de analiză organizatorice
- diagramele de analiză a sistemelor informaţionale

1. *Diagramele de analiză organizatorice* se folosesc în cursul analizelor-diagnostic pentru cercetarea aprofundată a structurii şi de amănunt a activităţii, a schemelor reale de luare a deciziilor, a sarcinilor-descompuse pe funcţii şi niveluri de responsabilitate-tuturor cadrelor de conducere etc. Pentru ca analiza să fie completă, să-şi atingă obiectivele menţionate, diagramele trebuie în aşa fel concepute, încât să permită evidenţierea convenţională a tuturor nivelelor de acţiune efectuate de fiecare cadru de conducere în sfera cărora intră operaţiunea. De regulă nivelele de acţiune urmărite, sunt iniţiativa operaţiunii, consultarea obligatorie în vederea declanşării ei, decizia trecerii la executarea operaţiunii, la informarea cu privire la decizia de executare cât şi la modul ei de realizare, execuţia şi coordonarea directă a realizării acţiunii respective.
2. Diagramele de analiză a sistemelor informaţionale. Cercetarea circuitului informaţional, a întregului sistem, este datorită rolului informaţiei în bună desfaşurare a activităţii într-o întreprindere, unul din obiectivele principale ale analizelor-diagnostic. Cercetarea sistemului informaţional are drept obiectiv curent simplificarea circuitului informaţional, îmbunătăţirea calitătii informaţiilor, mecanizarea şi automatizarea sistemului.

De regulă indicatorii sunt folosiţi pentru că permit profundarea unei analize comparative între întreprinderi sau unităţi operative, ceea ce oferă echipei de analiză diagnostic elemente cu ajutorul cărora se poate stabili cu precizie locul întreprinderii în raport cu celelalte, similare şi tot atat de important, evidenţiază evoluţia în timp a diverselor aspecte ale activităţii întreprinderii, comparând-o cu evoluţia altor întreprinderi.

De regulă indicatorii sunt deja aleşi din rândul acelora care pot fi calculaţi nu numai cu uşurinţă, ci şi cu informaţiile existente în sistemul informaţional al întreprinderilor de alimentaţie publică şi turism.

Pentru cei mai elocvenţi indicatori menţionăm pe cei care reflectă:

1. **Tendinţa lunară a vânzărilor (T_n)**, rata care este tendinţa vânzărilor într-o lună comparativ cu media lunară din anul precedent. Media tendinţelor ne dă tendinţa cumulată a vânzărilor.

$$T_n = \frac{V_n}{V_x}$$ **,** în care:

V_n – vânzarea din luna "n"
V_x – media lunară a vânzărilor în anul precedent

2. **Rabatul comercial şi adaosul de alimentaţie publicaă**

3. **Retribuţia medie orara (r_n)**, calculate ca raport între retribuţia plătită în luna "n"

(R_n) şi numărul de ore lucrate în aceeaşi lună **(Q_n).** Se pot calcula şi retribuţii medii orare pe diferite categorii de oameni ai muncii.

$$\mathbf{R_n = \frac{R_n}{Q_n}}$$

4. **Productivitatea totală** ne dă indicaţii preţioase cu privire, în principal, la randamentul unităţilor operative, eficienţa cu care este cheltuită forţa de muncă

$$\mathbf{P_t = \frac{VA}{N_s}}$$

Unde: P_t = productivitatea totală
VA = valoarea adaugată
N_s = numărul de salariaţi

Metodele şi instrumentele de măsură au fost create pentru a răspunde unor nevoi, în principal, de sistematizare a multitudinii de informaţii de care dispune, la un moment dat, anchetatorul.

De asemenea, instrumentele specializate au rolul de a aminti toate aspectele ce urmează a fi cercetate într-o ordine logică de examinare şi analiză precum şi să uşureze exploatarea, analiza şi interpretarea lor.

CAP. 9 DECIZIA ECONOMICĂ

9.1. DECIZIA - ESENŢA ACTIVITĂŢII DE CONDUCERE A ÎNTREPRINDERII

Dacă prin esenţa unui fenomen înţelegem caracteristica sa cea mai importantă, mai profundă, atunci, fără îndoială, după părerea noastră, prin esenţa conducerii trebuie să înţelegem, în primul rând, procesul de luare a deciziei şi ulterior, transmiterea ei prin intermediul comenzii, indiferent ce formă ia aceasta, către compartimentul sau compartimentele cărora le este destinată.

Prin demersul pe care-l presupune, precum şi prin efectele ei, *DECIZIA* este cel mai carecteristic mod de exprimare al cadrelor de conducere, însăşi măsura nivelului calitativ al pregătirii şi "talentului" lor.

9.1.1. Locul deciziei în actul managerial

Afirmaţia: "*DECIZIA ESTE ÎNSĂŞI ESENŢA ACTULUI DE CONDUCERE*" fiind contestabilă, sunt necesare argumente care să sprijine acest punct de vedere.

In primul rând, întreprinderea este creată, există, nu ca un scop în sine, ci este doar mijlocul pe care-l are la dispozitie sau şi-l creează proprietarul (indiferent de forma de proprietate) pentru atingerea concomitentă a unor obiective fundamentale, specifice şi a unor ţeluri cu caracter general. Conducerea întreprinderii are tocmai rolul de a asigura atingerea acestor obiective, pe care şi-l îndeplineşte prin corecturi aduse activităţii ori de cate ori aceasta se "abate" de la drumul pe care-l are de urmat.

Rezulta că atingerea obiectivelor pe o perioadă dată se realizează printr-un sir continuu de decizii şi comenzi aferente, de dirijare a eforturilor întreprinderii spre scopul său final.

In al doilea rand, dacă conducerea este o activitate desfăşurată în circuit (vezi fig.nr. 8 de mai jos), prin care circulă în permanenţă mesaje de comanda şi de verificare a modului cum au fost ele transpuse în practică, atunci, în esenţa sa, activitatea de conducere transformă informaţiile de stare în *DECIZII*.

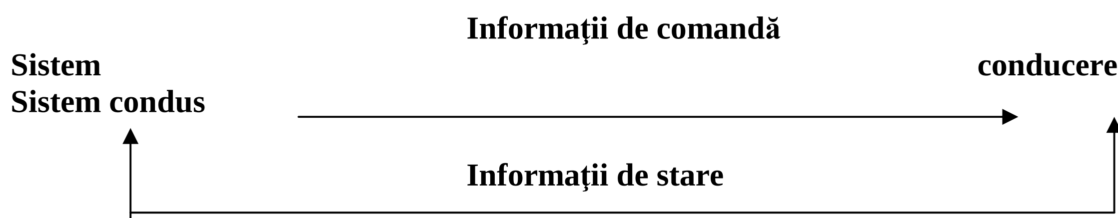


Fig. nr. 8 – Sistemul de conducere.

In al treilea rând, aprecierea deciziei drept esenţa activităţii de conducere are în vedere şi faptul că absolut toate activităţile de conducere se finalizează de fapt prin luarea unei decizii: de a face sau nu ceva, de a acţiona sau nu într-un domeniu sau altul etc. Pe de altă parte, dacă toate acţiunile unui cadru de conducere au drept finalitate o decizie este greu de acceptat afirmaţia potrivit căreia procesul de luare a unei decizii este o activitate (ridicata la rangul unei funcţii) a conducerii alături de celelalte, care, la randul lor, se încheie tot cu o decizie.

9.1.2. Conceptul şi tipologia deciziilor economice.

Revoluţia tehnico-ştiinţifică contemporană pune conducerii întreprinderii probleme deosebite de adaptare la schimbările tehnice, tehnologice, sociale, politice

sau organizatorice care au loc “în permanenţă”. Prin funcţiile sale, întreprinderea trebuie să se integreze acestor schimbări, să reacţioneze prompt la modificările de orice natură ale mediului economic, social şi politic. Aceasta se realizează prin intermediul procesului decizional.

Indiferent dacă obiectul urmărit este de natură tactică sau strategică, dacă urmareşte influenţarea clienţilor potenţiali (de exemplu: pentru a apela la unităţile noastre operative de cazare sau de prestare a unor servicii diverse), sau adaptarea la pretenţiile acestora, dacă vizează o mai bună aprovizionare internă sau utilizare eficientă a resurselor întreprinderii decizia urmăreşte un anumit mod de acţiune, un obiectiv precum şi mijloacele, căile concrete de realizare a acestuia. De altfel, Ovidiu Nicolescu analizează decizia de conducere drept “procesul de alegere a unei căi de acţiune în vederea realizării unor obiective, prin a cărei aplicare se influenţează activitatea a cel puţin unei alte persoane decât decidentul” în acest caz situaţia decizională presupune, în mod obligatoriu:

.. unul sau mai multe obiective de atins

.. două sau mai multe alternative de acţiune care pot asigura realizarea obiectivelor propuse

.. necunoaşterii anticipată a alternativei care va “optimiza” atingerea obiectivelor

.. influentarea actiunilor si, implicit a comportamentului, a cel putin unei alte persoane decât decidentul, prin aplicarea variantei alese.

În sens larg, decizia reprezintă capacitatea oamenilor, cu anumite responsabilităţi, de a lua hotărâri în toate problemele ce intră în sfera lor de competenţa. Indiferent de nivelul ierarhic, de calitatea şi conţinutul ei, decizia are un caracter complex fiind o reacţie a decidentului la “semnalele” primite din sistemul condus.

Puţine concepte din management sunt atât de unanim acceptate şi unitar definite, astfel, decizia, pentru toţi economiştii, indiferent de inerentele mici deosebiri de formulare, reprezintă un proces dinamic care are ca obiectiv alegerea conştientă, din mai multe posibilităţi (variante), a unei linii de acţiune în vederea atingerii unui scop, avut aprioric în vedere, cu o eficienţă economică şi socială cât mai mare (maxim posibilă).

Definţia relevă mai multe caracteristici importante ale conceptului, respectiv:

1. Decizia trebuie să fie rezultatul unui proces mental, conştient, raţional, diversitatea fenomenelor economice, creşterea permanentă a complexităţii lor, impun o analiză logică şi ştiinţifică (raţională, într-un cuvânt) a contextului economic, tehnologic, social, politic etc. în care au loc evenimentele care au impus luarea deciziei respective.

2. Luarea unei decizii presupune o alegere (o soluţiei) din mai multe variante posibile

3. Decizia presupune existenţa unui obiectiv măsurabil şi precis determinat care să permită evaluarea, periodică şi finală, a gradului lui de atingere

4. Decizia este momentul, din cadrul procesului de conducere, care marchează trecerea de la gândirea creatoare la acţiune.

Trebuie să subliniem că managerul, în virtutea poziţiei sale ierarhice, are responsabilitate deplină faţă de efectele deciziilor luate şi transmise, spre execuţie, colaboratorilor săi.

Decizia este un act de creaţie în care se împletesc gândirea, cunotinţele, logica şi imaginaţia, trebuie să subliniem că fundamentarea ştiinţifică nu înlătură în totalitate posibilitatea luării unor decizii bazate pe intuiţie.

Analizate, din acest punct de vedere, putem grupa deciziile în două categorii pe cât de mari pe atat de importante, respectiv:

• Decizii care nu solicită, în mod necesar, o fundamentare ştiinţifică.

Includem în această categorie cea mai mare parte a deciziilor pe care trebuie să le ia un cadrul de conducere în cursul unui ciclu specific activităţii de conducere.

De regulă, deciziile din această categorie se iau exclusiv pe baza experienţei, precedentelor şi nu în ultimul rând a intuiţiei.

• Decizii pentru a căror fundamentare este posibilă şi, mai important, strict necesară fundamentarea ştiinţifică.

În procesul de conducere, de-a-lungul ciclului specific de activităţi, cadrele de conducere sunt confruntate cu situaţii, este drept nu foarte numeroase mai ales comparativ cu cele din prima categorie, în care decizia pe care urmează să o ia, va avea un impact major asupra modului cum işi va îndeplini organizaţia obiectivele.

În cazul acestora nu numai că avem la dispoziţie suficient timp, pentru a utiliza instrumente moderne de fundamentare ştiinţifică, dar este absolut obligatorie optimizarea soluţiei date fiind consecinţele acesteia asupra rezultatelor finale.

Doar tratând diferenţiat deciziile, în funcţie de consecinţele lor, fundamentarea ştiinţifică a acestora devine un deziderat posibil de îndeplinit, un obiectiv realist.

Pe parcursul desfăşurării activităţilor specifice procesului decizional, cadrele de conducere trebuie să respecte următoarele cerinţe:

1. Deciziile să fie fundamentate ştiinţific, ori de cate ori este posibil şi recomandabil.

2. Deciziile şi dispoziţiile ce decurg şi, implicit, sunt transmise executanţilor, să nu dea posibilitatea unor interpretări diferite.

3. Deciziile să fie împuternicite şi legale.

În general deciziile trebuie să fie luate, pe de o parte, de acela care are posibilitatea de a asigura toate condiţiile de realizare a lor şi pe de altă parte, care răspunde de consecinţele hotărârilor sale.

Nerespectarea acestei cerinţe poate favoriza tendinţa de a se transfera luarea deciziei la un alt nivel ierarhic (superior sau inferior) decât cel care are de fapt dreptul de a decide în problema respectivă.

4. Decizia trebuie integrată în ansamblul deciziilor, în linia strategică urmată la nivelul întregii întreprinderi.

Integrarea, ca cerinţă a elaborarii unor decizii eficiente, are în vedere, îndeosebi, doua aspecte, respectiv:

• Integrarea *verticala şi orizontală* a deciziilor. Înţelegând prin această corelarea atât a deciziilor luate pe verticala sistemului de conducere (cu cele elaborate de organele ierarhic superioare şi inferioare), cât şi cu cele luate de compartimentele

similare, situate la acelaşi nivel ierarhic, firesc ne referim la decizii prin care se rezolvă acelaşi tip de situaţie.

Corelarea (integrarea) deciziilor luate la un moment dat cu întreg şirul deciziilor care o preced şi care privesc rezolvarea aceleiaşi probleme.

5. Decizia trebuie să fie luată operativ.

De cele mai multe ori decizia curentă, tactică în special, are mai ales rolul de a "exploata" o situaţie favorabilă sau de a îndrepta o abatere notorie şi neproductivă, în evoluţia întreprinderii. În aceste condiţii, decizia care răspunde unei situaţii apărute în mediul ambiant sau în evoluţia resurselor întreprinderii, trebuie să ofere posibilitatea adaptării operative la schimbările înregistrate existând, de cele mai multe ori, o perioadă în care dacă acţionăm, ca urmare a unei decizii luate, rezultatele sunt maxime.

6. Deciziile şi dispoziţiile transmise trebuie să fie formulate în termeni corespunzători nivelului căruia i se adresează.

De regulă, dintr-o decizie nu trebuie să lipsească:

• Obiectivul urmărit
• Modalitatea (sau modalităţile) practică de acţiune
• Locul şi responsabilul aplicării ei
• Perioada de valabilitate, dacă este cazul
• Momentul de când se aplică, dacă este cazul
• Sursa de finanţare
• Resursele puse la dispoziţie
• Rezultatele parţiale urmarite
• Decidentul.

Tipologia deciziilor, este determinată: de criteriile utilizate, de complexitatea factorilor care condiţionează caracterul deciziilor şi de conţinutul lor.

I. In funcţie de natura obiectivelor urmărite şi de orizontul la care se referă, deciziile pot fi:

.. Strategice, elaborate pentru perioade mari de timp, stabilesc linia de urmat pentru ca întreprinderea să-şi realizeze obiectivele fundamentale (şi cele strategice, evident) în cele mai bune condiţii, deciziile strategice vizează acţiuni de mari proporţii privind dezvoltarea viitoare a întreprinderii.

Aceste decizii se iau la cel mai înalt nivel ierarhic din întreg sistemul de conducere al unei organizaţii.

Un exemplu tipic de decizie strategică este hotărârea luată la nivelul bordului întreprinderii de a atinge o anumită cotă de piaţă în termen de "N" ani.

.. Tactice, acoperă perioade între o lună şi un an şi vizează activitatea curentă a compartimentelor şi a întreprinderii prin care se asigură realizarea obiectivelor şi deciziilor strategice prevăzute în planurile pe termen lung.

De exemplu, hotararea Consiliului Director de a lansa pe piaţă în cursul anului "x", produsul "A" cu şanse mari de succes, este o decizie tactică care apropie atingerea obiectivului strategic privind cota de piaţă stabilită.

.. Curente, se referă la perioade de maximum o lună, sunt extrem de numeroase, se adoptă, cu precădere, la niveluri ierarhice medii şi inferioare şi vizează

desfaşurarea zilnică a procesului economic, activităţi curente prin care, de fapt, sunt îndeplinite obiectivele întregii întreprinderi.

Toate deciziile care permit întreprinderii să lanseze produsul “A” în perioada stabilită drept optimă privind resursele afectate acestui scop sunt curente.

Această cerinţă trebuie avută în vedere exclusiv la luarea deciziilor tactice, operative şi nu a deciziilor strategice, a celor privind politica pe termen lung a întreprinderii

II. După metodologia de elaborare şi adoptare distingem următoarele tipuri de decizii:

.. Neprogramate, se referă atât la problemele noi, cât şi la unele obiective mari sau deosebite survenite în activitatea întreprinderilor în afara programului, a planului.

De exemplu, apare, la un moment dat, o nouă întreprindere, un nou produs etc., care modifică semnificativ mediul concurenţial. Acestei modificări conducerea întreprinderii trebuie să-i răspundă cu o decizie inedită, neprogramată.

.. Semiprogramate, au în vedere unele situaţii şi/sau obiective limitate în activitatea compartimentelor şi chiar a întregii întreprinderi.

De exemplu, distribuţia nivelelor de performanţă pe unităţi operative se face potrivit unui algoritm semiprogramat, a unui demers decizional elaborat în prealabil în care, însă, de fiecare dată sunt avute în vedere situaţiile concrete, previzibile, din mediul ambiant al fiecărei unităţi operative, de pe piaţa lor relevantă.

.. Programate, sunt elaborate şi adoptate, îndeosebi la nivelurile ierarhice medii şi inferioare, pentru acţiuni concrete, imediate şi cu un înalt caracter de repetabilitate, pe baza unor procedee integral reglementate.

De exemplu, deciziile privind utilizarea parcului auto pentru aprovizionarea unităţilor operative, de la un punct central, se face folosindu-se procedee şi proceduri bine stabilite care trebuie urmate necondiţionat.

III. După sfera de competenţă a cadrului de conducere, deosebim două tipuri de decizii.

.. Independente, acest tip de decizii sunt luate din iniţiativa şi pe raspunderea cadrului de conducere în a cărui sferă de competenţă intră decizia respectivă.

.. Dependente, luarea unor de decizii de acest tip şi aplicarea lor în activitatea practică este condiţionată de aprobarea, avizarea lor de către cadrul de conducere situat pe un nivel ierarhic superior celui care a luat decizia respectivă.

IV. Ultimul criteriu, pe care-l analizăm, este frecvenţa de adoptare, în funcţie de care deciziile pot fi grupate în următoarele trei tipuri.

.. Periodice, sunt hotărâri luate la intervale regulate de timp. Se referă, mai ales, la decizii de planificare sau de verificare (control) care au o frecvenţă de elaborare cunoscută cu anticipaţie.

.. Aleatorii, adoptarea unor decizii din aceasta categorie se face la intervale necunoscute, intamplătoare.

De exemplu, decizia de rezolvare a situaţiei îndeplinirii, în viitorul imediat, a contractelor încheiate cu beneficiarii, datorită unei greve spontane.

.. Unice, sunt decizii care au un caracter excepţional, repetarea lor fiind greu de anticipat.

De exemplu, decizia privind parametrii activităţii întreprinderii dacă în ţara unuia din principalii furnizori sau beneficiari a izbucnit un razboi, o revoluţie etc., situaţie care pune în termeni foarte serioşi problema volumului activităţii pentru o perioadă necunoscută.

9.2. TEHNOLOGIA DECIZIEI ECONOMICE

Ca esenţă a actului de conducere, aşa cum am văzut, elaborarea şi adoptarea deciziilor este un proces complex care poate antrena, în funcţie de conţinutul lor, consecinţe pozitive sau negative care pot merge de la succes de răsunet la faliment.

Indiferent de forţele antrenate, de mijloacele utilizate şi de repercusiunile posibile, decizia luată la un moment dat presupune existenţa unui mecanism din care fac parte mai multe sisteme, respectiv:

- Un sistem de analiză, care are rolul de a depista variantele, acţiunile posibile
- Un sistem de previziune, cu rolul principal de a anticipa consecinţele deciziei ce urmează a fi luată, a fiecărei variante în parte
- Un sistem de evaluare, care evaluează fiecare variantă în parte şi în mod deosebit, cea aleasă
- Un sistem de referinţă, respectiv un sistem de criterii în funcţie de care se analizează măsura în care acţiunile declanşate evoluează în direcţia stabilită şi, în final, dacă obiectivele stabilite prin decizie au fost îndeplinite şi în ce proporţie.

Pe de alta parte, elaborarea şi adoptarea unei decizii presupune parcurgerea unui ciclu decizional caracteristic, a căror faze (etape), parcurse într-o ordine logică sunt:

A. *Identificarea corectă a problemei apărute pentru a cărei rezolvare este necesară o decizie*.

Această fază îşi pune în anumite situaţii în mod hotărâtor amprenta asupra direcţiei ulterioare de analiză şi decizie fiind, din această cauză, socotită uneori "cea mai importantă etapă".

Activitatea în această primă etapă are drept obiectiv relevarea factorului (sau a factorilor) care a declanşat apariţia unei situaţii neaşteptate (neplanificate, indiferent de sensul ei) ce urmează să facă obiectul unei decizii, a unui cadru de conducere sau a unui colectiv de conducere, în funcţie de nivelul ierarhic la care apare această nevoie.

În această etapă există posibilitatea ca problema ce se cere rezolvată să fie evidentă, iar ipoteza iniţială să fie corectă şi uşor de enunţat.

Nu trebuie însă subestimat faptul că adesea ipoteza este greu de descoperit deoarece o situaţie poate avea mai multe cauze virtuale din care cea reala nu se lasă identificată cu uşurinţă. Din acest punct de vedere ne raliem părerii unor cunoscuţi specialişti români care afirmă că "Este mai dăunator să dai un răspuns bun unei probleme greşit definite decât să dai un raspuns mai puţin bun unei probleme bine puse" - P.Vagu, T.Zorlentan

De exemplu, necesitatea elaborarii programului de aprovizionare a unităţilor operative, lipsa din stoc a unor materii prime, necesitatea organizării turneului unui parc auto în vederea aprovizionării cu preparate din fabrica de catering a unităţilor etc. sunt probleme evidente a căror "descoperire" nu ridică nici un fel de probleme (nu e vorba, evident, de rezolvarea lor care nu este atât de simplă).

Însă, deprecierea imaginii staţiunii, a întreprinderii sau a unor unităţi operative de alimentaţie publică sau de cazare, în conştiinţa clienţilor de peste hotare, scăderea numărului de clienţi dintr-o anumită zonă geografică, nerealizarea profitului planificat

ş.a.m.d., toate acestea sunt situaţii la apariţia cărora pot contribui multe cauze, nu întotdeauna uşor de stabilit şi de aici, identificarea cauzelor devine o problemă extrem de complexă.

B. Culegerea şi prelucrarea primara a datelor, a tuturor informţiilor relevante pentru situţia analizată este, în diferite forme de exprimare, socotită de majoritatea specialiştilor cea de a doua etapă a complexului proces decizional.

Informaţiile asupra cărora se concentrează atenţia, în această etapă a procesului decizional, sunt:

a) legile, ordonanţele, hotărârile, instrucţiunile de aplicare, firesc toate în masura în care se referă la domeniul analizat;

b) experienţa atât a propriei întreprinderi, cât şi a altora din ţară şi de peste hotare pentru a se cunoaşte care este stadiul în domeniu, pe plan naţional şi internaţional, precum şi ce eforturi sunt de obicei folosite într-o astfel de situaţie;

c) resursele disponibile ale întreprinderii care pot fi avute în vedere la elaborarea deciziei.

În această etapă este recomandabilă utilizarea diferitelor tehnici de generare şi recoltare a unor noi idei de rezolvare a problemei puse în discuţie, de altfel, creativitatea joacă un rol tot mai important în procesul decizional.

C. Construirea alternativelor de decizie devine posibilă dupa încheierea procesului de informare şi prelucrare a tuturor informaţiilor ce reflectă situaţia la zi din domeniul viitoarei decizii.

Aceasta etapă, care pregăteşte momentul deciziei, este hotărâtoare deoarece acum sunt elaborate şi studiate (previzionate) consecinţele mai multor variante inclusiv a celei care va deveni decizie şi se va aplica în compartimentul şi în domeniul la care se referă.

Rezultă ca decizia se va găsi întotdeauna între variantele elaborate în aceasta fază, iar măsura în care ea este sau nu optimă (sau doar mai eficientă decat situaţia iniţială, în cazul – mult mai realist, de altfel – în care nu ne propunem, din diferite motive, atingerea optimului) depinde de calitatea activităţilor desfasurate în acest moment (fază, etapă) al întregului proces decizional.

Se poate spune că este cea mai tehnică etapă din întreg ciclul decizional, fiind, în general, executată de personalul de specialitate care, la sfârşitul procedurilor de calcul şi analiză, prezintă decidentului variantele de decizie.

D. Decizia propriu-zisă este etapa de cea mai mare responsabilitate din întreg ciclul dată fiind ireversibilitatea ei.

Decizia luată acum, bună sau rea, de cele mai multe ori se va aplica întocmai în practică. Aceasta explică de ce cele mai importante decizii sunt acte ale conducerii colective.

Oricât de perfecte vor fi modelele utilizate în prognoza consecinţelor fiecărei variante în parte şi oricât de detaliate au fost ele analizate nimic nu poate înlocui gândirea decidentului. Sunt extrem de rare cazurile, domeniile, în care alegerea, din mai multe soluţii, a variantei cea mai valoroasă este “cedată” calculatorului. De exemplu, acesta poate fi cazul în gestiunea stocurilor, aprovizionare, dar şi aici, de obicei varianta aleasă este validată de om, ea nedevenind operantă decât după superviziarea ei de către decidentul de drept în problema respectivă.

Alegerea dintr-un număr mare de alternative, fiecare cu consecinţele pe care le atrage adoptarea ei, este o operaţie dificilă care presupune elaborarea unei ordini de preferinţă, a unor criterii de alegere.

Soluţiile alternative trebuie să mobilizeze conducerea în sensul analizei aprofundate a fiecărei variante existente, prezentate (inclusiv pe planul logic – calitativ – nu numai cantitativ).

Decidentul, în procesul alegerii variantei ce va fi adoptată drept decizie, are în vedere următoarele criterii:

• deoarece alegerea implică raspundere şi adesea, asumarea unui risc, decidentul va identifica, preveni şi, eventual, diminua riscul potențial prin evaluarea, pentru fiecare variantă în parte, a raportului dintre rezultatele scontate şi pericolul pe care-l presupune

• economia de resurse fiind unul din obiectivele permanente ale oricărei conduceri va fi totdeauna avută în vedere la alegerea deciziei. Vor fi preferate soluţiile (deciziile) care vor avea cel mai bun raport “rezultate/eforturi”, care vor fi, altfel spus, mai eficiente, din acest punct de vedere.

• în alegerea deciziei, factorului uman trebuie să i se acorde o deosebită importanţă deoarece condiţionează, de cele mai multe ori, transpunerea ei corectă în practică.

Un aspect aparte al fazei pe care o analizăm (decizia propriu-zisa) îl reprezintă situaţiile în care conducerea colectivă îşi dovedeşte superioritatea şi în domeniul deciziilor. Cercetări recente au relevat, printre altele, următoarele consecinţe pozitive ale luării deciziilor în colectiv:

.. se inregistrează o creştere a calităţii deciziilor şi a capacităţii acestora de a fi luate în consideraţie toate fenomenele economico-sociale care influenţează rezultatele probabile dar şi a acelora care sunt influenţate, la randul lor, de decizia luată

.. deciziile sunt mai complete, mai corecte, datorită numărului mai mare de specialişti şi experţi participanţi

În consecinţă, la soluţiile celui mai competent membru al “echipei” se adaugă idei ale celorlalţi, ceea ce duce la alegerea unei variante mai bune decât ar fi putut fi emisă de cel mai competent membru al colectivului de decizie

.. deciziile colective, dat fiind faptul că duc la creşterea motivaţiei angajaţilor, sunt mai prompt executate de către aceştia.

Trebuie, în acelaşi timp, să menţionăm că deciziile colective îşi dovedesc superioritatea numai dacă sunt respectate, în bloc, următoarele cerinte:

.. adoptarea deciziilor să se facă în urma unor ample discuţii

.. climatul existent în procesul de luare a deciziilor să fie de înţelegere şi acceptare reciproca a opiniilor

.. deciziile adoptate să lase suficient “loc” pentru aplicarea lor creatoare de către executanţi sau cadre de conducere aflate pe niveluri ierarhice inferioare.

În aceeaşi măsură, studiul relevă şi o serie de neajunsuri ale sistemului colectiv de adoptare a deciziilor, din care:

. un volum mare de timp consumat în reuniuni de lucru;

. diminuarea responsabilităţii unor cadre de conducere care-şi transferă unele decizii din sfera lor de atribuţii organului colectiv de decizie.

. difuzarea autorităţii cadrelor de conducere care “dispar”, din acest punct de vedere, din atenţia colaboratorilor lor.

E. Executarea deciziei şi controlul îndeplinirii ei încheie, logic, ciclul ctivităţilor din care este compus procesul decizional.

În această etapă se organizează realizarea deciziei luate, stabilindu-se un program concret de acţiune pentru aceasta. Cu acest prilej, decizia se materializează în dispoziţii, ordine, instrucţiuni etc. căpătând caracter normativ, obligatoriu.

În încheierea analizei ciclului decizional trebuie să menţionăm: în primul rand, că unele etape capătă o importanţă mai mare sau mai mică în funcţie de nivelul ierarhic la care se ia decizia şi deci de consecinţele ei, de exemplu: în procesul de luare a deciziilor la nivelele ierarhic superioare se pune accentul pe primele patru etape, în vreme ce organizarea executării deciziei se face printr-un şir de alte decizii luate la nivelurile ierarhic inferioare, în al doilea rând, nu trebuie subestimată o întreagă categorie de decizii în care procesul decizional nu urmează ciclul analizat, în care decizia spontană este, de cele mai multe ori, singura soluţie.

Deciziile bazate pe intuiţia, inspiraţia de moment, pregătirea, experienţa şi bunul simt economic al decidentului nu pot fi neglijate, ele fiind o realitate în viaţa zilnică a cadrelor de conducere, mai ales atunci cand decizia trebuie luată imediat, fără posibilitate de a o amâna.

9.3. INSTRUMENTELE DECIZIEI

În sfera procesului decizional cercetarea operaţională are un larg câmp de acţiune, fiind apreciată drept o cale de pregătire ştiinţifică a deciziilor, mai ales de când în cadrul ei a început să se contureze “teoria deciziei”ca o nouă ramură.

În prezent, nu mai există domeniu în care luarea unei decizii să nu poată beneficia de una sau chiar mai multe categorii de modele.

9.3.1. Modele bazate pe teoria jocurilor strategice.

Jocurile strategice sunt folosite, în cadrul procesele decizionale, în situaţia destul de frecventă de altfel, când decidentul se gîseşte în stare de “ignoranţă totală” faţă de “stările naturii”, respectiv atunci când nu poate apela la precedente, când nu există nici o informaţie cu privire la reacţia “naturii” la acţiunile întreprinderii sau când acestea nu sunt de utilizat.

Alegerea unei variante, din deciziile posibile, se face potrivit naturii jocului şi foarte important, personalităţii şi stării de spirit a decidentului (individual sau colectiv).

Cele mai folosite modele – care în acest caz se numesc criterii – sunt:

.. **Criteriul lui Wald sau a pesimistului (maxi-min).**

Procedeul standard de utilizare a criteriului lui Wald presupune ca decidentul să aleagă din strategiile (deciziile) posibile pe acelea care, potrivit analizei ce le însoţeşte, au efectele finale cele mai mici (profitul cel mai mic, costurile cele mai mari etc.). Dintre acestea va alege, în final, decizia care va conduce la rezultatele cele mai mari.

.. **Criteriul lui Savage (mini-max sau al regretului).**

Formulat, pentru prima oară în anul 1950 şi fiind în fond, tot un criteriu pesimist, este foarte asemănător celui a lui Wald, în ceea ce priveşte etapele de utilizare, procedeul de aplicare a criteriului “regretului”. Diferă prin aceea că elementul determinant (de alegere) nu îl constituie rezultatul favorabil al deciziei (ca în primul caz), ci cel nefavorabil, respectiv regretul de a fi adoptat o anumită decizie.

Practic, în prima etapă se aleg variantele care prezintă cel mai mare regret, iar ulterior, din rândul acestora se alege, drept decizie, alternativă care corespunde celui mai mic regret.

.. **Criteriul optimistului (maxi-max)**

Criteriul maxi-max este utilizat, de regulă, de decidenţi care au o viziune optimistă asupra efectelor deciziilor lor, asupra viitorului. Folosindu-se aceleaşi două etape procedurale se alege pentru început din fiecare direcţie strategică soluţia cea mai favorabilă iar în cea de a doua etapă, dintre acestea, din cele selecţionate, se alege drept decizie varianta care conduce la cele mai favorabile rezultate.

.. **Criteriul lui Laplace (al rationalitatii).**

În cazul folosirii acestui criteriu se are în vedere posibilitatea ca fiecare alternativă – fiecare variantă decizională – se realizează cu o anumită probabilitate, premisa absolut corectă, care însă necunoscându-se se socotesc egale între ele, ceea ce anulează în bună măsură premisa corectă de la care porneşte.

.. **Criteriul lui Hurwitz**.

În aplicarea acestui criteriu, mult mai realist decât precedentul, decidentul ataşează fiecărei alternative decizionale un "coeficient de optimism" (situat între 0 şi 1), respectiv o probabilitate de realizare a acestora care ulterior sunt luate în calcul pentru stabilirea deciziei finale.

9.3.2. Modele bazate pe teoria bayesiană

Procesul luarii deciziei, în analiza bayesiană, presupune parcurgerea următoarelor etape (vezi figura nr.9):

1) Definirea problemei;
2) Analiza aprioricӑ;
3) Analiza preposterioară;
4) Recoltarea unor informaţii suplimentare;
5. Alegerea soluţiei finale.

De menţionat că metodologia de elaborare a deciziei, folosind analiza bayesiană, are o formă lungă – toate cele 5 etape menţionate mai sus – şi una scurtă atunci când nu sunt necesare decât etapele subliniate (1,2 şi 6).

1. În prima etapă de definire a problemei, decidentul, echipa care pregăteşte luarea deciziei de către manager, are obligaţia de a defini:

.. obiectivele deciziei;

.. restricţiile care vor afecta atât procedurile de luare a deciziei, cât şi variantele de decizie disponibile;

.. alternativele de decizie posibil de luat;

.. criteriile de comparare care vor fi folosite în procesul de alegere a celei mai bune alternative, dintre cele definite.

M.A.Jolson, R.T.Hise, "Quantitative Techniques for Marketing Decisions", N.Y., The McMillan Company, 1973. Dupa C.Florescu (coordonator), "Marketing" Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1981, pag.371. 2 W.A.Clark, D.E.Sexton, "Marketing and Management Science, a Synergism", Richard D.Irwin, Inc., 1970. Dupa C.Florescu (coordonator), idem, pag. 372. 3 Acest paragraf a fost elaborat după C.Florescu (coordonator) idem, pag. 372 – 375. 4 Dupa R.Schlaifer, "Probability and

Statistics for Business Decisions”, McGraw-Hill Book Company, 1959, prelucrat după C.Florescu (coordonator), idem, pag.372.

Figura nr. 9 – Procesul luării unei decizii folosind analiza bayesiană
(se poate vedea în anexa 9)

2. În cea de a doua etapă se realizează, de către decident, analiza apriorică a posibilităţilor de realizare a tuturor alternativelor decizionale elaborate în faza precedentă, ţinând cont de contextul care a impus luarea deciziei respective şi pe baza cunoştinţelor şi a experienţei acestuia.

Atunci când decidentul are deplină încredere în corectitudinea concluziilor analizei apriorice efectuate şi aceasta indică superioritatea incontestabilă a unei variante asupra celorlalte, aceasta se alege drept decizie finală trecând direct în etapa a cincea, numită “Alegerea soluţiei finale”. În caz contrar se trece la etapa a treia.

3. Atunci când există dubii cu privire la corectitudinea alegerii făcute se trece la etapa a treia, opţională, aşa cum am văzut, analiza preposterioară care are rolul de a da posibilitate decidentului, sau echipei care pregateşte luarea deciziei de către manager, să aprecieze ce informaţii i-ar fi necesare pentru a reduce gradul de incertitudine, pe de o parte, şi dacă valoarea informaţiilor suplimentare ce ar trebui colectate pentru a creşte certitudinea cu privire la rezultatele finale ale variantei alese drept decizie finală este mai mare decât costurile pe care le presupune obţinerea lor, pe de altă parte.

4. Când concluziile analizei preposterioare nu sunt favorabile culegerii unor informaţii suplimentare se trece la ultima etapa “Alegerea soluţiei finale”, în caz contrar, firesc, se procedează la recoltarea unor informaţii suplimentare care sunt:
1. Definirea problemei
2. Analiza apriorică
5. Se alege soluţia -Implementarea deciziei-
3. Analiza preposterioară -Sunt utile şi posibile informaţiile-
4. Recoltarea unor informaţii suplimentare care sunt ulterior integrate în procesul decizional cu ajutorul unor proceduri asemănătoare celor utilizate în cadrul etapei a doua.

9.3.3. Tehnici specializate de luare a deciziilor

Printre modalităţile şi instrumentele folosite pentru raţionalizarea întregului proces decizional metodele şi tehnicile specializate joacă un rol deosebit.

Arborele de decizie

Are drept obiectiv principal raţionalizarea procesului decizional “arborele” putandu-se “atasa” oricarei probleme pentru a carei rezolvare este necesara o decizie.

Arborele de decizie, descrie cronologic diferitele moduri de acţiune ale decidentului, şi “reacţiile naturii”, evenimente aleatoare, în bună parte. Fiecare pereche “acţiune a decidentului - reacţie a naturii” determină un rezultat “r” consecinţa unică a perechii menţionate..

O alternativă decizională oarecare (acţiune a decidentului) determină un rezultat, aşteptat sau nu, care depinde de un eveniment aleator (de o reacţie a naturii) a carei probabilitate de apariţie poate fi anticipată, cunoscută în sens probabilistic, în urma

unor investigaţii prealabile. Rezulta că, în bună măsură, corectitudinea deciziilor luate cu ajutorul “arborelui de decizie” este strict dependentă de:

.. Capacitatea decidentului de a identifica posibilele reacţii ale naturii la propriile lui soluţii de acţiune, inclusiv cu ajutorul unor instrumente de cercetare. Este evident că nu vor fi studiate decât perechile “acţiune – reacţie” stabilite de manager.

.. Acurateţea investigaţiilor necesare pentru anticiparea probabilităţilor de apariţie a diferitelor “reacţii ale naturii” stabilite de decident, metodologia utilizată în acest scop. Utilizarea unei metodologii adecvate jucând un rol deosebit în asigurarea corectitudinii rezultatelor obţinute.

Cu toate eforturile pe care le presupune utilizarea acestui instrument complex, explorări, investigaţii, cercetări şi calcule complicate, date fiind avantajele utilizării sale dintre care prevederea implicaţiilor fiecărei alternative de decizie este de cea mai mare importanţă, se foloseşte tot mai mult în practica top managementului.

Tabelul decizional.

Este o variantă complexă a nomogramelor de calcul şi se recomandă elaborarea şi utilizarea lui în toate cazurile în care managerul este pus în situaţia de a alege, cu o mare frecvenţă, o decizie din rândul aceloraşi alternative prestabilite în “tabel”.

Tabelul decizional se prezintă, de obicei, cu patru cadrane (vezi exemplul din figura de mai jos) în care sunt trecute:

· obiectivele deciziei sau cerinţele de care trebuie să se ţină seama la elaborarea ei

• Tehnici special concepute pentru creşterea eficienţei deciziilor de mare importanţă precum şi de raţionalizare a însuşi procesului decizional.

• Nomogramele sunt reprezentări grafice în plan, cu ajutorul liniilor gradate, a relaţiei de dependenţă dintre două sau mai multe mărimi variabile, servesc la determinarea rapidă, fără calcule, a valorilor unei mărimi, funcţie de alte mărimi, când sunt date valorile acestora din urmă.

Mic dictionar enciclopedic, Editura enciclopedica română, Bucureşti, 1972, pag.636.

. ansamblul de acţiuni sau operaţiuni pe care le presupune realizarea obiectivelor posibile

. combinaţii ale obiectivelor şi cerinţelor precum şi toate acţiunile şi operaţiunile necesare atingerii fiecărei combinaţii de obiective sau cerinţe.

Obiective sau cerinţe ……………………………..	**Combinaţii ale obiectivelor sau cerinţţelor** ………………………………………
Acţiuni posibile ……………………………….	**Combinaţii de acţiuni posibile** ……………………………….

Fig.nr. 10 – Tabel decizional.

Experimentul şi simularea

În ultimul timp, s-au impus două instrumente (metode) de cercetare a fenomenelor economice care contribuie într-o măsură însemnată la creşterea calităţii deciziilor economice, respectiv experimentul şi simularea decizională.

Experimentul economic.

Instrument modern de conducere, are drept caracteristică esenţială, care-l diferenţiază de toate celelalte instrumente, intervenţia decidenţilor în generarea informaţiilor necesare luării unei decizii şi nu numai.

În cadrul unui experiment economic decidentul desfăşoară activităţi privind:

.. controlul variaţiei cel puţin a unui factor independent, de care depind consecinţele deciziei ce va fi luată;

.. repartizarea aleatoare a unităţilor cercetate în două grupe – experimentală (unde factorii independenţi vor suferi modificări controlate) şi de control (unde factorii amintiţi ramân neschimbaţi);

.. în fine, măsurarea, la intervale bine stabilite, a fenomenului cercetat, de fapt a consecinţelor variaţiei a cel puţin unui factor independent asupra acestuia.

Datorită caracteristicilor sale şi a metodologiei utilizate experimentul este, în prezent, una din cele mai eficiente instrumente de măsurare a relaţiilor cauza-efect în cazul celor mai diferite decizii a căror consecinţe, fără ajutorul experimentului, ar rămâne o enigmă până la traducerea lor în viaţa reală, din păcate uneori prea tarziu.

Simularea decizionalaă

Simularea decizională asigură nu numai fireasca raţionalizare a procesului decisional, ci şi, mai important în acest caz, posibilitatea de a anticipa toate consecinţele diferitelor variante de decizii, de fapt a deciziei finale, din acest punct de vedere simularea fiind un instrument unic. Utilizarea, în acest scop, a simulării decizionale oferind posibilitatea de a realiza un control "nedestructiv" al efectelor deciziilor ce vor fi luate, fără consecinţele, potenţial dezastroase, ale unor mari erori decizionale.

Marcel Stoica, Iacob Catoiu, Camelia Ratiu-Suciu fac în "Experiment şi euristica în economie", Editura ştiinţifică şi enciclopedică, Bucureşti, 1983, o amplă analiză a "EXPERIMENTULUI" în cercetările de marketing, el neutilizându-se, evident, doar în acest domeniu.

Simularea decizională presupune construirea, în prealabil, a unor modele care să "simuleze" desfăşurarea proceselor economice în condiţiile de care s-a ţinut cont la elaborarea variantelor decizionale posibil de aplicat.

Un sistem tipic de simulare, utilizat în cercetarea fenomenelor economice este format, în cazul nostru, (vezi fig. 11) din: **model, decident şi date**.

Fig.nr. 11 – Sistem tipic de simulare

(se poate vedea în anexa 9)

Procesul de simulare presupune parcurgerea următoarelor etape, componente ale unei metodologii specifice:

.. analiza economică, are drept obiectiv identificarea "tuturor" factorilor care pot influenţa decizia în domeniul analizat şi a legăturii dintre aceştia;

.. elaborarea modelului, care are menirea de a reflecta, cât mai fidel posibil, procesele economice supuse simularii

.. culegerea datelor de intrare, (folosind, eventual, inclusiv experimentul) necesar funcţionării modelului

.. simularea propriu-zisă

.. analiza datelor de ieşire şi luare a deciziei pe baza acestora, atunci când sunt suficiente informaţiile obţinute.

Cele mai utilizate tipuri de simulări, în domeniul fenomenelor economice, se bazează, în principal, pe modelele Monte Carlo şi programarea euristică, Marcel Stoica, Iacob Catoiu, Camelia Ratiu-Suciu, op citat pag. 25-26.

CAP. 10 CADRELE DE CONDUCERE

10.1. PARTICULARITĂŢI ALE MUNCII CADRELOR DE CONDUCERE.

Problemele unei economii în tranziţie, creşterea concurenţei, în mod deosebit datorită globalizării economiei mondiale, accentuează rolul cadrelor de conducere în valorificarea resurselor organizaţiei, în realizarea obiectivelor planificate etc., indiferent de locul acestora pe scara ierarhică a acesteia.

Aceasta face ca preocupările de selecţie şi pregătire specifică să fie tot mai importante, inclusiv acelea de precizare a calităţilor psihologice absolut necesare unei persoane pentru a deveni, într-o organizaţie anume, un manager eficient.

În acest context, considerăm că nu putem vorbi despre un sistem unic de călităţi psihologice, de însuşiri personale ale cadrelor general valabile, indiferent unde acestia isi exercita profesiunea; ne propunem, deci, sa analizam aceste aspecte din punct de vedere al calitatilor specifice necesare cadrelor de conducere si implicatiile lor psihosociale.

Literatura de specialitate nu este unanimă în delimitarea sferei funcţiilor care sunt socotite "de conducere". Noi apreciem că toţi cei ce exercită funţtii de conducere, indiferent de treapta ierarhică pe care se situează, inclusiv: conducătorii formaţiilor primare de lucru (echipă, bucătărie, laborator etc.) şi a unităţilor operative din sectorul terţiar (hoteluri, restaurante, frizerii, agenţii de turism, coloană de transport etc.) sunt cadre de conducere.

Anton Tabachiu, "Conducatorul de întreprindere" Editura ştiinţifică şi enciclopedică, Bucureşti, 1976, pag. 42.

Vom analiza, din această perspectivă, unele dintre cele mai cunoscute, şi evocate în literatura de specialitate, particularităţi ale muncii cadrelor de conducere.

1. Influenţarea mediată a procesului de producţie.

În procesul de producţie dintr-o organizaţie cele două categorii principale de angajaţi, cadrele de conducere şi colaboratorii acestora, acţionează în mod cu totul diferit asupra obiectului muncii, contribuie cu mijloace specifice la realizarea misiunii acesteia, la atingerea obiectivelor de performanţă stabilite.

Cadrele de conducere acţionează asupra obiectelor muncii, însă prin intermediul colaboratorilor lor pe care-i îndeamnă şi mai ales influenţează să respecte programele, procedurile, metodologiile, tehnologiile, reţetarele etc. stabilte de ei, în vederea încadrării organizaţiei în parametrii planificaţi.

Prin tot ceea ce fac, prin fiecare din atributele lor pe care, în aceeastă concepţie, le înţelegem drept mijloace de influenţare, cadrele de conducere contribuie într-un mod caracteristic la procesul de producţie.

Influenţarea mediată, prin intermediul oamenilor din compartimentul condus, a procesului de producţie este particularitatea fundamentală a muncii managerilor datorită căreia activitatea de conducere intră în sfera relaţiilor psihosociale.

2. Dubla profesionalizare a cadrelor de conducere. Din momentul în care un salariat este numit într-o funcţie de conducere, indiferent de nivelul ierarhic pentru care a fost selecţionat, el dobândeţte pe lângă profesiunea pe care a dobândit-o absolvind o instituţie de învăţământ – şcoala de maiştri, liceu de specialitate, şcoala postliceeală, institut superior de învăţământ etc. - şi o a doua profesie, aceea de manager.

Dezvoltarea societăţii, în general, oportunităţile datorate tendinţei de globalizare a economiei mondiale, orientările specifice şi greu de anticipat, ale economiei româneşti aflată într-o îndelungată şi imprevizibilă tranziţie etc., fac ca funcţia (profesia) de manager (cadru de conducere) să devină, pe de o parte, tot mai complexă şi pe de altă parte, de o tot mai mare responsabilitate, managerul raspunzând, în faţa proprietarilor de felul cum a contribuit – folosindu-şi sfera proprie de decizie – la utilizarea cu înalta eficienţă a resurselor ce i-au fost incredinţate şi se află sub controlul sau în compartimentul pe care-l conduce.

Succesul pe o astfel de funcţie este condiţionat de analiza fiecărui viitor manager din punct de vedere al modului cum corespunde criteriilor stabilite prin fişa postului, de identificarea candidaţilor cu un profil complex, interdisciplinar şi polivalent.

Astăzi managerii (de top management) trebuie să fie în primul rând buni specialişti în conducere şi doar în al doilea rând buni ingineri sau buni economişti. În alegerea unui viitor cadru de conducere trebuie avute în vedere, pentru că sunt de importanţă primordială pentru succes, pe lângă cunoştiinţele de specialitate absolut necesare şi calităţile personale, motivaţiile, inclinaţiile, simţul prevederii, personalitatea, aptitudinile de a decide, capacitatea de acţiune, curajul “de a semna” etc., într-un singur cuvânt: talentul de manager.

3. Răspunderea juridicăşsi morală.

Este o caracteristică a muncii de conducere care are efecte deosebite asupra cadrelor de conducere, a vieţii sale inclusiv particulare, aşa cum vom vedea.

• În ceea ce priveşte raspunderea juridică, ea poate părea nespecifică (toţi cetăţenii sunt egali şi răspund deopotrivă în faţa legilor statului, totuşi există o deosebire esenţială între responsabilitatea colaboratorului şi a managerului său: în timp ce primul răspunde numai pentru faptele şi acţiunile sale, cadrul de conducere, pe lângă responsabilitatea juridică obişnuită pentru faptele sale o are şi pe aceea pentru acţiunile colaboratorilor săi (pentru tot ce se întâmplî în compartimentul condus de el) indiferent dacă a ştiut sau nu, dacă a fost sau nu de faţă, daca au fost sau nu consecinţa deciziilor lui, dacă a fost sau nu implicat în vreun fel.

• Raspunderea morală o fundamentează pe cea juridică şi trebuie plasată, din punct de vedere al importanţei sale, cel puţin la acelaşi nivel. Trebuie să avem în vedere, ca în comparaţie cu cea juridică, răspunderea juridică nu este, de regulă, reglementată fiind asumată de cadrele de conducere în primul rând în funcţie de conştiinţa acestora.

Mai mult, acest gen de răspundere se referă nu numai la activitatea şi viaţa colaboratorilor ci şi a familiilor acestora.

Cele două tipuri de răspundere se constituie într-un factor psihologic stresant, manifestat sub forma unei griji continue care oboseşte şi uzează. Din acest punct de vedere, cadrele de conducere sunt permanent “în priză”: acasă, la teatru, pe stadion sau, chiar, în concediu (când sunt îngrijoraţi de modul cum se descurcă cel pe care l-a lăsat în loc).

Spre deosebire de manageri, colaboratorii acestora trăiesc doar grija propriei lor munci şi doar atâta timp cât o prestează efectiv.

4. Caracterul creator şi ştiiţific al muncii de conducere

Munca de conducere este, pe bună dreptate, aşezată, alături de cea de creaţie şi de cercetare ştiinţifică, în rândul activităţilor umane superioare având în vedere că în activitatea fiecărui cadru de conducere intervin mult mai des, decat în munca altor categorii de angajaţi, momente în care trebuie să promoveze noul, să găsească pentru situaţii inedite, noi soluţii adesea riscante.

S.G. Strumilin grupează munca de conducere în categoria activităţilor superioare (alături de cercetarea ştiinţifică şi artisti) apreciind că adesea managerii trebuie şi sunt capabili, să-şi aleagă metodele de conducere cele mai potrivite, rezultatele fiind concretizate într-o "producţie" originală.

Conducerea, fără aptitudinea de a gândi abstract, fără o atitutinde activă în faţa greutăţilor şi dificultăţilor, fără curiozitate, fără curajul de a lucra cu oamenii, fiind o activitate creatoare prin excelenţă, nu poate fi concepută sub un anumit prag al dezvoltării inteligenţei.

Toate acestea evidenţiază, o dată în plus, că în alegerea cadrelor de conducere trebuie avut în vedere existenţa unui bagaj de calităţi (pe care-l numim, într-un cuvânt: talent) care ulterior este pus în valoare numai prin influenţa pe care o au asupra individului condiţiile social-economice şi educaţia generală şi specifică.

5. Autoritatea

Este o altă particularitate a muncii de conducere prin care înţelegem o "noţiune complexă de ascendenţă a conducatorului asupra nivelelor de execuţie, înseamnă deminitate, forţă, influenţă, care confer superioritate şi respect cadrelor de conducere dintr-o anumită sferă faţă de colaboratori şi subalternii lor" (A. Tabachiu).

Autoritatea îţi are izvorul într-o serie de factori obiectivi şi subiectivi. Astfel, investitura oficială, cadrul legal în care acţionează şi drepturile pe care le are fiecare conducător se consituie în latura formală sau obiectiv a autorităţii şi este independentă de calităţile personale ale conducătorului, în timp ce, pregătirea generală şi de specialtate, bună cunoaştere a procesului de muncă, cunoaşterea, aplicarea metodelor şi tehnicilor moderne de conducere, independenţa în gândire, iniţiativa, curajul, tactul, principialitatea, umanismul, exigenţa faţă de sine şi faţă de colaboratorii lor, stăpânirea de sine, farmecul personal - şi nu le-am enumerat pe toate - sunt factorii subiectivi care conferă autoritate reală cadrelor de conducere.

În tabelul de mai jos prezentăm o sugestivă reprezentare a componentelor caracteristice autorităţii, propusă de prof.dr. M. Dumitrescu.

Lipsa unor calităţi, a experienţei sau existenţa unor lacune în pregătire sunt adesea înlocuite, de cadrele de conducere respective, prin dreptul de comandă, ce decurge din poziţia ierarhică pe care o deţine oficial, care atrage dupa sine apariţia unor pseudoautorităţi, de tipul:

a) autorităţii lipsite de responsabilitate (toate deciziile sunt venite "de sus", conducătorul fiind, în acest caz un releu de sarcină) afectează eficacitatea muncii de conducere;

b) autoritatea bazată pe teama (conducatorul, în acest caz, are un comportament a cărui trăsături de bază sunt tonul ridicat, atitutidinea rigidă, lipsa de colaborare şi solicitudinea) deteriorează climatul psihologic din intreprindere;

c) autoritatea lipsită de principialitate, respectiv o atitudine subiectivă şi arbitrară în conducerea oamenilor care, de asemenea, degradează climatul din cadrul întreprinderii.

Indiferent de tipul ei, autoritatea deformată are repercusiuni negative asupra prestigiului şi eficienţei muncii cadrelor de conducere.

Reprezentarea componentelor caracteristice autorităţii

Tabel nr. 2

ORIGINEA AUTORITĂŢII	CADRELE DE EXERCITARE AL AUTORITĂŢII	LIMITELE AUTORITĂŢII
OFICIALĂ		
Numirea, în urma selecţiei, pe funcţie	Regulamentul de organizare şi funcţionare	Rigiditatea sau restricţiile criteriilor de selecţie
Acceptarea de către colectiv	Organigrama şi poziţia în cadrul ei	Nivelul scăzut de pregătire
Titlul, funcţie	Fişe de descriere a postului	Lipsa temporara de experienţă
REALA lipsă a procesului de autoevaluare		
Competenţa profesională	Relaţii cu colectivul	Neglijarea perfecţionării pregătirii profesionale
Calităţi profesionale	Promoter al principiilor de echitate	Inexistenţa localizată a cadrului de participare la decizii
Calităţi morale şi intelectuale	Participarea la conducerea colectivă	
Experienţă	Perfecţionarea pregătirii, a calităţilor şi a capacităţilor	

6. Suprasolicitarea

Este o particularitate care se relevă chiar şi la o sumară cercetarea a muncii pe care o desfăşoară cadrele de conducere.

Activitatea intensă, tot felul de sarcini - adesea apărute intempestiv, solicitări externe adesea fără o legatură directă cu atribuţiile nivelului său de decizie etc. conduc la suprasolicitare, caracteristica cercetată intens într-o suită de lucrări. Reputaţii specialişti români au stabilit drept cauze ale suprasolicitării cadrelor de conducere din ţara noastră, următoarele aspecte.

Utilizarea timpului de lucru al cadrelor de conducere într-un mod nejudicios. Stilul defectuos de muncă, poate fi o altă cauză a suprasolicitării.

O altă cauză o constituie slaba pregătire profesională şi/sau indisciplina atât a colaboratorilor, cât şi a subalternilor motiv pentru care cadrele de conducere sunt obligate să intervină direct în procesul de producţie.

Altă cauză a suprasolicitării cadrelor de conducere sunt sistemele informaţionale complicate, greoaie, care îngreunează luarea deciziilor crează dificultăţi de informare.

Toate aceste cauze generează o serie de consecinţe asupra muncii cadrelor, cum ar fi:

• permanenta criza de timp;

• un avansat grad de oboseală cu consecinţe asupra randamentului personal şi cu influenţe asupra muncii subordonaţilor datorită modificărilor de comportament care apar în astfel de situaţii.

Promovarea, fără descriminări, a femeilor în muncile de conducere, ridică noi probleme ce urmează a fi cercetate şi elucidate având în vedere multiplele procupări şi deci solicitari, ale femeilor la care, în acest caz, se adaugă suprasolicitarea muncii de conducere, crearea unor condiţii de muncă care ţin cont de particularităţile, din acest punct de vedere, al femeilor este o necesitate.

10.2. RAŢIONALIZAREA MUNCII CADRELOR DE CONDUCERE

Găsirea celor mai raţionale soluţii pentru folosirea la înalţi parametri de eficacitate a muncii umane, inclusiv a propriei lor muncii, a constituit şi constituie o preocupare prioritară a cadrelor de conducere.

În legatură cu modul cum îşi folosesc cadrele timpul trebuie să observăm că, pe de o parte, suprasolicitarea are drept explicaţie, printre altele, şi neutilizarea judicioasă a timpului (avem în vedere toate cele 24 de ore ale zilei) iar, pe de altă parte, faptul că timpul este unica resursă a societăţii strict limitată, acestea întreptătţesc preocupările tot mai susţinute de analiză şi raţionalizarea muncii cadrelor de conducere.

Analiza modului de utilizare a timpului de lucru, a stilului de conducere (diagnoza şi autodiagnoza) "sugerează" adesea cele mai potrivite soluţii pentru raţionalizarea ştiinţifică a muncii cadrelor de conducere.

Fără să ne propunem în acest capitol să cercetăm metodele şi tehnicile de analiză a activităţii cadrelor de conducere, o enumerare a lor este utilă. Astfel, în diagnoza şi autodiagnoza eficacităţii cu care este consumat timpul de lucru al cadrelor de conducere ce folosesc, în principal:

• observarea instantanee;
• autofotografierea zilei de lucru;
• analiza postului;
• diagrama responsabilităţilor;
• analiza periodică a modului cum este respectat programul zilnic de lucru;
• analiza documentelor;
• chestionarul şi interviul.

Raţionalizarea muncii cadrelor vizează rezolvarea cu bune rezultate a tuturor sarcinilor care-i revin urmărindu-se, în acest sens, desfăşurarea unei munci planificate, sistematice şi continue ceea ce presupune pentru planificare o vedere generală asupra tuturor sarcinilor, cunoaşterea necesarului de timp pentru fiecare lucrare pe care o desfăşoară, precum şi momentul propice pentru a o declanşa.

Sistematizarea muncii înseamnă îndeplinirea sarcinilor care se repetă pe cât posibil în aceeaşi ordine, chiar dacă nu e vorba de acţiuni de rutină, deci cu rezultate mai bune având în vedere că din punct de vedere psihic, ordinea generează un sentiment de calm propice muncii eficiente.

Continuitatea, cerinţa greu de realizat în practică, presupune desfăşurarea muncii efectuate fără întrerupere, cu atenţia concentrată. Ori, se ţtie că munca de conducere se caracterizează tocmai prin mult prea dese întreruperi, ceea ce influenteză în mod negativ randamentul conducătorilor.

Activitatea creatoare presupune o concentrare perfectă iar întreruperea nu înseamnă numai pierdere de timp, ci şi nervi, oboseală rapidă, scăderea randamentului.

Pentru raţionalizarea muncii cadrelor se folosesc o serie de metode prin care se urmăreşte o ridicare a muncii la nivelul potenţial avut în vedere la promovarea lor în muncă.

.. Programarea activităţii

Neutilizarea judicioasă a timpului - cauza majoră a suprasolicitării - are, printre altele, drept explicaţie slaba organizare şi planificare a activităţii cadrelor, la această concluzie ajungându-se în urma a numeroase cercetări.

Nu trebuie omisă nici acţiunea numeroşilor factori perturbatori ce apar continuu în munca cadrelor şi care dau, la o primă analiză a unei zile de lucru, impresia că impiedică cu desăvârşire programarea muncii acestora. Cu toată veridicitatea acestei observaţii nu putem nega posibilitatea şi necesitatea programării activităţii, evident nu o planificare rigidă, cu orar şi activităţi ce trebuie executate, indiferent ce se întâmplă (ar fi contrar caracterului specific al muncii lor).

Un alt aspect care asigură o mare eficienţă planificării priveşte atât participarea colaboratorilor direcţi în procesul de elaborare cât şi obligativitatea acestora de a avea propriul lor program în a cărui definitivare trebuie respectate aceleaşi cerinţe.

Mai multe cadre de conducere, decât s-ar cuveni, nu lucrează după un plan zilnic considerându-l iluzoriu, inutil şi chiar nociv consumând, pentru elaborare lui, din timpul lor şi aşa insuficient.

De fapt, chiar greu de realizat, mai ales la început, el este mai mult decât nimic şi oferă informaţii despre ce trebuie făcut.

Planul zilnic trebuie să rezulte din colaborarea cu secretariatul (acolo unde există) care-i reaminteşte, doar are în grijă “memoria externă a conducătorului”, acţiunile cu ora fixă programate pentru a doua zi, precum şi pe celelalte (controale, materiale, comunicaţii cu exteriorul, scadenţe etc.) pe care cadrul de conducere le va stabili în cadrul orarului de a doua zi .

Utilizarea raţională şi intensivă a secretariatului.

Este o cale care aparent nu poate oferi conducerii mari posibilităţi de raţionalizare a muncii lor.

Acest punct de vedere este, dupa părarea noastră, o reflectare a actualui rol pe care-l au secretariatele în munca cadrelor de conducere: pregătirea cafelelor, asigurarea legăturilor telefonice, trierea corespondenţei şi dactilografierea unor lucrări, reprezintă pentru o mare parte a secretariatelor, “ajutorul” pe care-l dau ele conducătorului în desfaşurarea muncii lui.

Literatura de specialitate precizează însă, că secretariatul, care are rol complementar, pe langă cadrele de conducere superioare, efectuează lucrări administrative, de rutină, dovedindu-se de o eficacitate remarcabilă dacă colaborarea între el şi cadrul de conducere este bine organizată, mai mult, se apreciază că, un secretariat eficace, utilizat raţional poate duce la dublarea eficacităţii conducătorului pe lângă care este ataşat (cu condiţia ca acesta să ştie să-l utilizeze).

Secretariatele trebuie să îndeplinească o serie de activităţi care pot, pentru sistematizare, să fie grupate în funcţii, analizate în cursul “Managementul serviciilor”, coordonat de prof.dr.Radu Emilian, Ed.Expert, Bucureşti, 2000.

Secretariatul trebuie îndrumat şi controlat în permanenţă pentru a nu-i da posibilitatea, datorită poziţiei pe care o are, să-şi depaşească atribuţiile sau să le ocolească.

.. Folosirea unor mijloace materiale. În procesul raţionalizării muncii cadrelor, asigurarea dotării biroului lor cu o serie de mijloace materiale, împreună cu o bună şi modernă organizare a însăşi mobilierului şi camerei respective, sunt indispensabile.

Poate parea o metoda minora de rationalizare daca insa avem in vedere ca biroul este locul de munca al cadrului de conducere care trebuie sa-i dea posibilitatea sa se concentreze pe problemele de fond avem explicatia importantei acestei cai, nu intotdeauna tratata la reala ei valoare.

10.3. STILURI DE CONDUCERE

Conducerea ştiinţifică presupune respectarea de către cadrele de conducere a unor principii, reguli, adoptarea unor metode de conducere (componentele ştiinţei conducerii) cu caracter general valabil în vreme ce, practica de conducere are un caracter particular, sunt conduse întreprinderi cu resurse concrete şi obiective specifice şi nu întreprinderi în general.

Observaţia ne conduce la următoarea concluzie, extrem de importantă: aplicarea în practica a cunoştinţelor (componente ale ştiinţei conducerii) se realizează în mod creator, adaptându-le în funcţie de:

.. situaţia particularaă în care se află compartimentul condus, la un moment dat;

.. stilul de conducere, care este modul particular în care este aplicată ştiinţa (conducerii) în activitatea zilnică.

Un rol deosebit îl are stilulde conducere, care este:

“modul personal, specific de a gândi, de a acţiona şi de a se comporta… un sistem de modalităţi de acţiuni cu scop bine determinat… de intervenţie în activitatea celor conduşi prin influenţarea lor activă” (E. Mihuleac).

Pentru a fi eficace, personalul de secretariat trebuie să aibă:

.. pregătirea profesională de specialitate;

.. o bună rezistenţă fizică şi nervoasă;

.. calităţi fizice, intelectuale, morale şi umane indispensabile (aspect plăcut, inteligenţă, memorie bună, conştiinciozitate, spirit de disciplină, loialitate, devotament, asociabilitate, tact, modestie etc.).

Toate acestea trebuie să-i dea posibilitatea să stenodactilografieze corect, să redacteze scrisori simple, să selecteze materialele interesante, să întocmească statistici, să ordoneze unele lucrări sau acţiuni şi să urmărească executarea lor şi să fie capabil să utilizeze corect întreg echipamentul tehnic din secretariat precum şi pe acelea folosite de conducator (C. Russu, O. Nicolescu).

Înţeles în acest mod, stilul de conducere reflectă “arta” cadrelor de conducere de a se adapta situaţiilor ivite, de a sesiza imediat esenţa problemelor şi de a le trata prin utilizarea celor mai potrivite metode.

Posibilitatea cunoaşterii stilului de conducere este condiţionată de recunoaşterea şi analiza factorilor care-l influentează, respectiv:

.. personalitatea cadrului de conducere este determinată de pregătirea, aptitudinile, temperamentul, voinţa atitudinile etc. şi se reflectă în modul în care este conceputa şi realizata practica conducerii;

.. colectivul condus (prin calitatea colaboratorilor, atitudinea lor faţă de munca şi atmosfera generală din colectivul condus) influenţează atât prin potenţialul şi personalitatea fiecăruia în parte cât şi prin coeziunea, solidaritatea şi conştiinţa generală (dominată) a întregului colectiv;

.. stilul nivelurior ierarhice superioare şi competenţa acordată cadrului de conducere pot influenţa, în bine sau în rău, stilul cadrelor de conducere subordonate, prin exemplul personal şi exigenţă manifestat cât şi prin intermediul amplorii competenţei decizionale
.. motivaţia, respectiv interesul pentru activitatea întreprinderii şi pentru propria sa pozitie
.. filozofia despre oameni, comportamentul fiecăruia dinte noi este rezultatul concepţiei noastre generale, a filozofiei noastre, despre natura umană, despre om, în general
.. performanţele obţinute împreună” reprezintă un factor important de care depinde, într-o măsură însemnată, atitudinea faţă de munca şi atmosfera din colectiv – prin ceea ce numeşte “motivaţia performanţei” – şi implicit stilul practicat de manager.

O prezentare exhaustivă a stilurilor de conducere este extrem de laborioasă datorită numeroaselor puncte de vedere şi criterii - simple, duble, multiple - care stau la baza clasificării lor.

În aceste condiţii, se impune prezentarea doar a unor stiluri de conducere grupate în funcţie de cele mai interesante criterii de grupare.

1. Atitudinea faţă de responsabilitate

În funcţie de acest prim criteriu de grupare sunt identificate următoarele stiluri de conducere:
.. repulsiv, evitarea responsabilităţilor, explică refuzul unor angajaţi de a fi promovaţi pe funcţii de conducere. Când sunt formaţi să ocupe astfel de posturi, adoptă decizii în grabă, ineficiente;
.. dominant, propriu celor orientaţi spre dobândirea puterii. Persoanele sunt dinamice, au o bună părere despre ei, sunt activi dar şi generatoare ale unui climat de muncă conflictual.

Acţionează cu fermitate şi perseverenţă în sensul atingerii ţelurilor fixate chiar în condiţii de incertitudine;
.. indiferent, care reflectă lipsa de preocupare şi interes pentru promovare. Persoanele din această categorie nu caută promovarea dar odată ajunse în posturi de conducere dau dovadă de eficienţă datorită posibilităţilor lor de a-şi forma o imagine reală asupra propriilor capacităţi, calităţi şi defecte.

2. Autoritatea exercitată

Trebuie să precizăm că: dintre filozofiile despre om, din punct de vedere al impactului acesteia asupra comportamentului managerilor, asupra stilului lor de conducere s-a impus teoria XY a lui Mc.Gregor care sintetizează foarte exact cele două extreme ale filozofiilor noastre asupra naturii umane, respectiv: teoria X şi teoria Y.

Reprezintă un foarte utilizat criteriu de clasificare a stilurilor de conducere, în funcţie de el sunt recunoscute următoarele stiluri:
.. *autoritar*, aceste cadre refuză participarea colaboratorilor la conducere, considerându-i, în continuare, subalterni obligaţi doar să-i respecte dispoziţiile. În consecinţă adoptă singuri decizii şi acordă o mare importanţă organizării şi controlului ceea ce determină o rezistenţă “mută” şi o micşorare a interesului general al colaboratorilor lui şi în mod deosebit, al spiritului lor creator;
.. *democratic*, stilul conducătorilor care acceptă şi asigură accesul colaboratorilor la luarea deciziilor privind atât obiectivele cât şi organizarea muncii, repartizarea

sarcinilor şi a mijloacelor, pentru realizarea lor etc. este trasătura dominantă a acestui foarte apreciat stil de conducere;
.. *permisiv*, aceste cadre evită orice influenţă sau intervenţie "premeditată" în organizarea şi conducerea grupului, punând accentul pe spontaneitate şi neintervenţie, colaboratorii din compartiment se descurcă cum pot în realizarea sarcinilor de serviciu.

3. Preocuparea pentru producţie, oameni şi eficienţă

Grupând cadrele simultan după preocuparea pentru producţie, oameni şi eficienţa muncii lor vom identifica, în primul rând două mari grupe: stiluri eficiente şi ineficiente de conducere.

I. Principalele stiluri eficiente sunt:

.. Metodicul. Adepţii unui astfel de stil apelează la metode moderne de conducere, sunt permanent "dispuşi" să studieze şi să aplice, dacă ajung la concluzia că sunt eficiente, cele mai noi cuceriri ştiinţifice, apărute în domeniul lor de responsabilitate (tehnic, tehnologice, manageriale etc.).

.. Umanistul. Este un adept convins al şcolii relaţiilor umane, pune pe primul plan problemele colaboratorilor lui ceea ce duce la desfăşurarea unei activităţi eficiente, într-un climat destins şi propice conlucrării dintre toţi membrii colectivului, creativităţii.

.. Tehnicistul. A rămas fidel şcoli clasice în conducere, acordând, în consecinţă, prioritate producţiei, organizării şi raţionalizării ei. Eficienţa este garantată de recunoaşterea, de către oameni, a necesităţii măsurilor luate, de raţionalitatea lor şi de autoritatea reală pe care o are un manager capabil şi eficient.

.. Moderatul. Sunt cadre de conducere care prin echilibrul pe care-l asigură între cele doua preocupări prioritare ale managerilor (producţie şi oameni), printr-o strânsă colaborarea cu colaboratorii lor, asigură o înaltă eficienţă a muncii, asigurând o evoluţie pozitivă a organizaţiei.

II. Cele mai cunoscute stiluri ineficiente de conducere sunt:

.. Dezinteresatul. Pe un astfel de conducător nu-l preocupă nici una din cele două mari probleme. Practicarea unui astfel de stil conduce la o scădere progresivă a interesului şi participării angajaţilor la rezolvarea problemelor organizaţiei precum şi la o uzură morală a organizării şi raţionalizării producţiei.

.. Paternalistul. Un astfel de manager exagerează concentrându-se apropape exclusiv asupra problemele colaboratorilor, a "copiilor săi". Un astfel de stil diminuează spiritul de responsabilitate al colaboratorilor, al copiilor, precum şi interesul lor pentru munca de creaţie;

.. Abuzivul. Este un tip de manager care, din pacate, se întâlneşte nepermis de frecvent în întreprinderile româneşti la acest sfârşit de mileniu. Indiferent şi distant faţă de problemele personalului, este preocupat exclusiv de producţie neglijând

tocmai pe aceia care-o realizează.. Tensiunile şi conflictele sunt, de regulă, consecinţa unei rezistenţe a subordonaţilor faţă de pretenţiile lor exagerate;

.. Indecisul. Un astfel de manager, întâlnit destul de rar, doreşte atât de mult să păstreze un echilibru, între oameni şi producţie, încât manifestă o prudenţă exagerată în adoptarea deciziilor într-un domeniu pentru a nu-l nedreptăţi pe celălalt, de regulă sunt cadre de conducere lipsite de fermitate în adoptarea, aplicarea şi controlul îndeplinirii deciziilor pe care le ia.

În acelaşi spirit, cunoscuţii Blacke şi Mouton au elaborat o grilă managerială cu ajutorul căreia se poate evidenţia orientarea către colaboratori şi/sau către producţie a managerilor, vezi fig.nr.1.

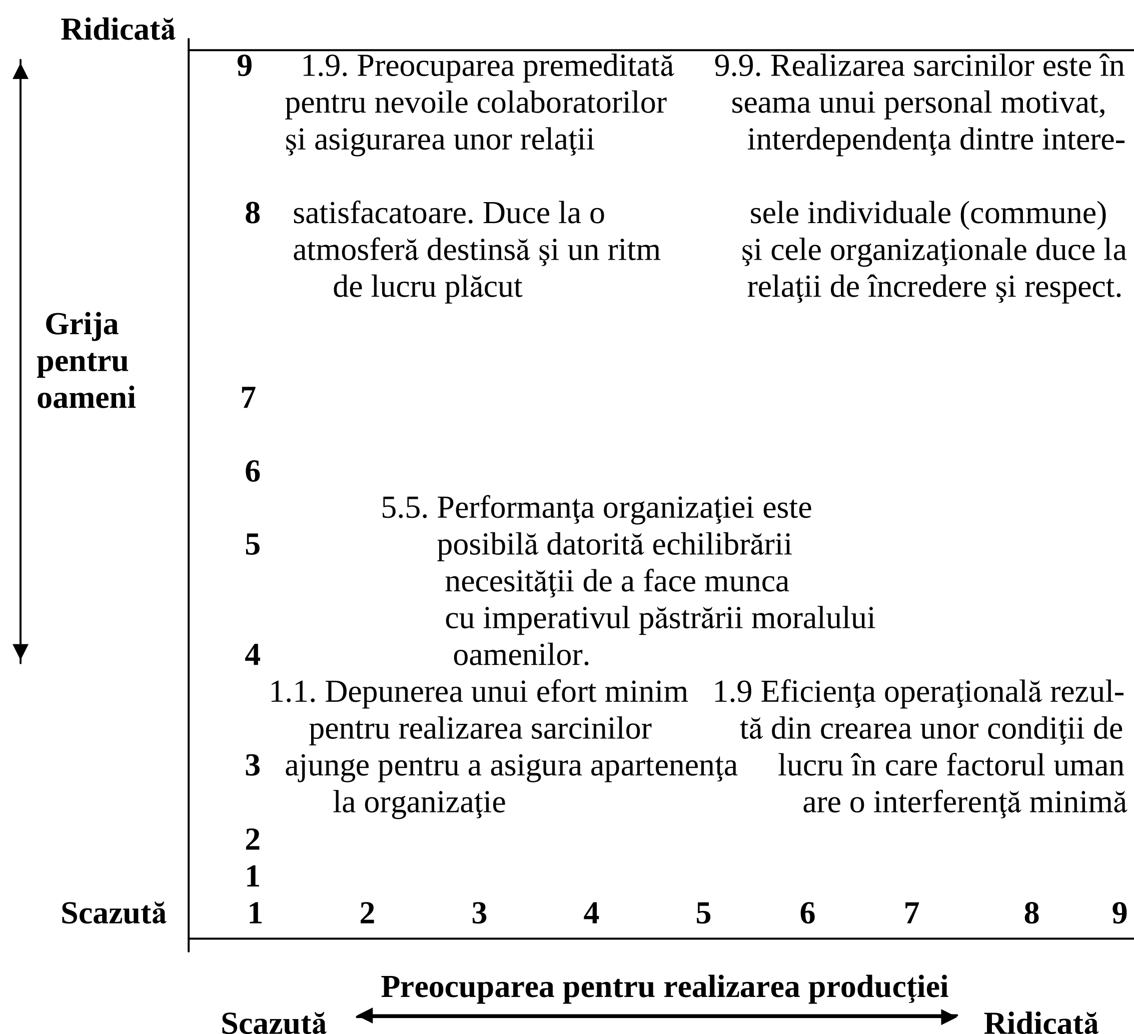


Fig. Grila manageriala a lui Blake şi Mouton

Analizând şi comparând stilurile de conducere putem desprinde următoarele concluzii generale:

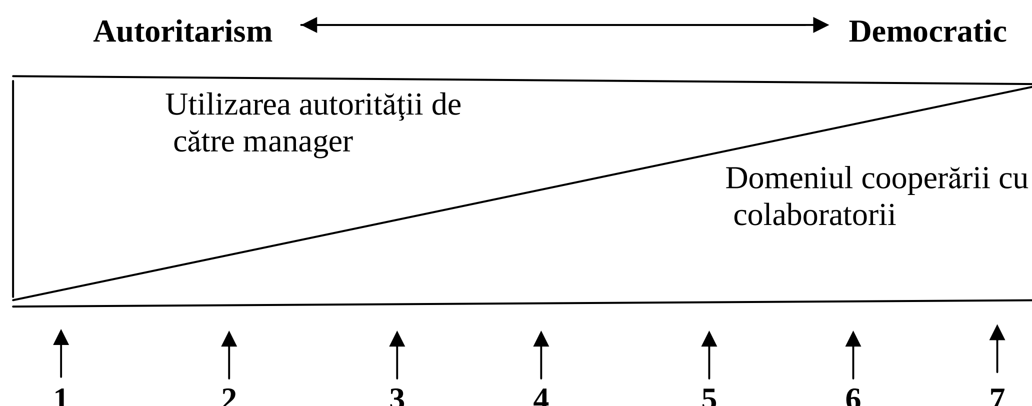
1. stilurile de conducere se pot concentra în două tipuri de bază - *autoritar* şi *democratic* - în cadrul fiecăruia existând, firesc, o multitudine de nuanţe.

2. stilul de conducere fiind o variabilă continuă între cele două extreme, tipurile de bază identificate mai sus, aşa cum se prezintă în figură, 715 managerii au la "dispoziţie o gamăă întreagă de stiluri, ei trebuind să-l aleagă pe cel mai potrivit unei situaţii date, chiar dacă nu este modul lor preferat de a acţiona".

Structura stilului de conducere.

Scurta prezentare a unora din cele mai des recunoscute stiluri de conducere ne-a demonstrat, printre altele, că stilurile sunt extrem de variate, practic fiecare manager practică un stil propriu. În aceste condiţii, se impune, pentru a-l putea caracteriza să luam în consideraţie principalelor lui dimensiuni, care, după C.Zamfir, sunt:

1. Capacitate profesională. Dacă prin capacitate profesională înţelegem, îndeosebi, totalitatea cunoştinţelor raportate la exigenţele realizării unei munci specificate, date, atunci această caracteristică este relativă, respectiv, acelaşi angajat, în funcţie de particularităţile şi exigenţele postului ocupat, poate să fie sau nu capabil, să corespundă, sau nu, sarcinilor ce-i revin.



1 zona în care Managerul ia decizia şi o anunţă.
2 zona în care Managerul îşi "vinde" decizia.
3 zona în care Managerul îşi prezintă decizia şi invită la întrebări.
4 zona în care Managerul prezintă proiecte de decizie, care pot fi corectate.
5 zona în care Managerul prezintă problema primeşte sugestii şi ia decizia.
6 zona în care Managerul defineşte limitele şi cere grupului să ia decizia.
7 zona în care Managerul permite colaboratorilor să lucreze în cadrul limitelor fixate de superior.

Fig. 7 – Un continuu de stiluri manageriale.

2. Capacitatea organizatorică. Probabil că alături de capacitate profesională un cadru de conducere, pentru a avea succes, trebuie să aibe evidente calităţi de organizator, coordonator şi planificator, fără de care este greu de conceput un manager "adevărat".

3. Capacitatea de a impune şi menţine un climat exigent, favorabil eficienţei. Fără ştiinţa de a realiza în colectivul său o atitudine pozitivă faţă de exigenţa, creând un climat de respect faţă de performanţa înaltă, de calitatea muncii, respectiv faţă de client şi faţă de organizaţie, nu poate fi conceput un management performant.

4. Modalităţile "preferate" de motivare. Managerul are la dispoziţie o gamă suficient de largă de soluţii pentru motivarea colaboratorilor săi pentru a putea fi analizată această "dimensiune" a stilului de conducere.

5. Modalitatea "preferată" de a aprecia munca colaboratorilor (atitudinea faţă de performanţa). Şi în acest caz există mai multe atitudini posibile faţă de performanţa, respectiv faţă de modul cum se achită, fiecare colaborator, de sarcinile din fişa postului pe care-l ocupă.

6. Delegarea autorităţii. Această practică nu este folosită în exclusivitate doar în cadrul metodei de conducere ce-i poartă numele. Şi în cazul delegării autorităţii putem vorbi de un continuu care are la un capăt împuternicirea colaboratorilor sa ia singuri decizii în toate situaţiile care le afectează propria munca şi la celălalt capăt, lipsa totală de delegare a autorităţii, când aproape toate deciziile sunt luate de manager.

Aşa cum subliniază prof.C.Zamfir, extremele (conducerea total descentralizată şi strict centralizată) sunt excluse pentru că ele, pe căi diferite, duc rapid la blocarea angrenajului complex pe care-l reprezintă organizaţia.

7. Practicile de luare a deciziilor. Este inutil să subliniem impactul decisiv pe care-l au deciziile asupra activităţii întreprinderii. Există mai multe modalităţi de luare a deciziilor:

A) practici autoritare;
B) practici democrat-consultative
C) practici democrat participative.

8. Principialitate şi corectitudine. Apreciera oamenilor din colectivul pe care-l conduce se poate face corect şi obiectiv sau fără principialitate şi corectitudine. Este de neconceput un colectiv performant cu un manager incorect, din punctele de vedere analizate.

9. Centrarea pe om. Dimensiune în bună parte analizată mai sus.

10. Realizarea atributului de control. Între un control amănunţit, continuu, în care şi cea mai neânsemnată acţiune este verificată de "şef" şi controlul general în care sunt verificate, de preferinţă, doar rezultatele, există o gamă largă de modalităţi concrete de a controla munca colaboratorilor.

11. Atitudinea faţă de nivelul ierarhic superior. Se reflectă în rezultatele colectivului, în ataşamentul colaboratorilor faţă de şeful lor, în coeziunea colectivului.

Trebuie să menţionăm ca, fiecare manager va aplica, în realitate, un stil propriu care nu poate fi încadrat strict în nici un stil teoretic de conducere el va îmbina, de fapt, de la mai multe stiluri de conducere, trasăturile care i se potrivesc lui, colaboratorilor lui şi situaţiei cu care este confruntat.

Din CODUL ETIC al Companiei Johnson&Johnson

"Noi credem că prima noastră responsabilitate este faţă de medici, surori şi pacienţi, faţă de mame şi faţă de toţi cei care beneficiază de produsele şi serviciile noastre.

Pentru satisfacerea tuturor cerinţelor acestora, tot ceea ce facem trebuie să fie de înaltă calitate.

Trebuie să ne străduim în permanenţă să reducem costurile produselor şi serviciilor noastre în vederea menţinerii unor preţuri rezonabile.

Comenzile clienţilor trebuie onorate prompt şi cu exactitate. Furnizorii şi distribuitorii noştri trebuie să aibă şansa să obţină un profit cinstit.

Suntem raspunzători faţă de angajaţii noştri, bărbaţii şi femeile care lucrează pentru noi în întreaga lume. Fiecare trebuie luat în considerare ca un individ aparte. Trebuie să le respectăm demnitatea şi să le recunoaştem meritele. Angajaţii noştri trebuie să aibă simţul siguranţei locurilor de muncă. Compensaţiile terbuie să fie corecte şi corespunzătoare, iar condiţiile de muncă trebuie să ofere siguranţă. Angajaţii trebuie să se simtă liberi să facă propuneri şi reclamaţii. Trebuie să existe oportunităţi egale de angajare, evoluţie şi promovare pentru cei calificaţi. Trebuie să asigurăm un management competent ale cărui acţiuni trebuie să fie corecte şi etice.

Avem răspunderi faţă de comunităţile în care trăim şi muncim, precum şi faţă de comunitatea internaţională. Trebuie să fim cetăţeni buni şi să sprijinim munca bine facută şi acţiunile de caritate şi să ne achitam corect taxele care ne revin. Trebuie să încurajam acţiunile de îmbunătăţire a dotarilor civice şi acţiunile pentru o mai bună sănătate şi o mai bună educaţie. Trebuie să păstrăm în bună stare proprietatea pe care avem privilegiul să o utilizăm, protejand mediul înconjurător şi resursele naturale.

Şi o ultimă răspundere este faţă de acţionarii noştri. Afacerile trebuie să aducă un profit rezonabil. Trebuie să aplicăm ideile noi care apar. Trebuie desfăşurată activitatea de cercetere, realizate programe de înnoire şi asumate greşelile. Trebuie achiziţionate echipamente noi, asigurate noi dotări şi lansate produse noi. Dacă acţionam şi funcţionăm conform acestor principii, acţionarii trebuie să realizeze câştiguri destul de bune.”

(Din Codul de etică al companiei Johnson&Johnson; sursa: Adaptare după LaRue Tone Hosmer, The Ethics of Management, IRWIN, Illinois, 1987.)

CAP. 11 PERSONALUL

11.1. ROLUL RESURSELOR UMANE ÎN ÎNTREPRINDEREA MODERNĂ

Ştiinţa conducerii a modificat, de-a lungul istoriei sale, rolul şi locul pe care l-a atribuit resurselor umane.

Dacă la început – potrivit concepţiei organizaţionale tehnicizate a lui F.W.Taylor – omul era o anexă a maşinii (o unealtă care, spre deosebire de toate celelalte, poate fi determinată să muncească mai mult dacă era folosită cu chibzuială, condusă ştiinţific) odată cu desfăşurarea cercetărilor conduse de E. Mayo, de la Universitatea Harvard, resursele umane, relaţiile dintre oameni şi comportamentul acestora au început să fie studiate cu atenţie şi odată cu aceasta să se schimbe locul şi rolul resurselor umane în întreprindere.

Şcoala de conducere (a relaţiilor umane) creată de E. Mayo a depaşit momentul Taylor în ştiinţa conducerii care condusese la o stare de conflict între tehnologie şi umanitate.

Astăzi, ştiinţa conducerii, conducătorii, recunosc în unanimitate "necesitatea studierii şi tratării oamenilor ca oameni, în ideea că un personal umanizat, capabil de disciplina liber consimţită, de autocontrol, constituie de fapt, factorul de success în activitatea întreprinderii (V. Cornescu) în condiţiile în care atât conducătorii, cât şi subalternii (cu structuri psihologice bine conturate) acţionează în mod conştient unii asupra altora în procesul muncii.

Conducerea este o munca continuă cu oamenii, o muncă în care se nasc, se dezvoltă şi se folosesc relaţii inter şi pluripersonale, potrivit acestei accepţiuni, indivizibil nu mai sunt priviţi izolat şi nici măcar doar în raporturile lor determinate de o anumită structură organizaţională, ci şi în relaţiile directe între toţi membrii colectivului, indiferent de poziţia lor ierarhică.

În aceste condiţii, conducerea trebuie să cunoască sub toate aspectele resursele umane (atât cantitativ, dar mai ales calitativ) pe care le are la dispoziţie şi cu ajutorul cărora va trebui să-şi atingă obiectivele, deoarece acestea reprezintă un factor cu o importanţă cel puţin egală cu a resurselor materiale.

Modificarea radicală a rolului şi locului pe care ştiinţa conducerii l-a acordat resurselor umane (de la o anexă a maşinii la factorul determinat într-o întreprindere) este bogat argumentată sintetizând două aspecte ce sunt, după părerea noastră, esenţiale, respectiv faptul că:

- numai resursele umane sunt creatoare pe plan spiritual, conceptual, ştiinţific; ni se pare, în acest sens, revelator un citat atribuit lui A.Einstein: *"Într-o bună zi maşinile vor putea rezolva toate problemele, dar niciodată, nici una din ele nu va putea pune una"*.
- eficienţa cu care sunt utilizate toate celelalte resurse ale întreprinderii (materiale, financiare) depinde de resursele umane, de modul cum acestea acţionează: la dotarea egală rezultatele diferite au o singură explicaţie: calitatea diferită a resurselor umane.

11.2. ASIGURAREA RESURSELOR UMANE.

Un set larg de probleme este avut în vedere la conducerea personalului muncitor începând cu stabilirea necesarului de personal, recrutarea, perfecţionarea etc.

a. *Necesarul de personal*

Stabilirea necesarului de personal şi ulterior asigurarea acestuia este unul din obiectivele importante ale conducerii resurselor umane în întreprinderii comerciale şi de turism.

Dacă necesarul de personal din compartimentele funcţionale se stabileşte folosindu-se în acest scop normativele elaborate de conducerea întreprinderii, pentru personalul muncitor, operativ, trebuie avute în vedere atât volumul şi structura activităţii, cât şi gradul de folosire a acestora, precum şi nivelul organizării muncii.

Necesarul de personal muncitor operativ depinde de normele şi normativele de muncă (elaborate în scopul unificării în condiţii similare ale normelor).

Într-un fel sau altul (normele sau normativele de muncă) calculul necesarului de personal operativ ia de cele mai multe ori, drept unitate de referinţă indicatorul “productivitatea muncii‘, care măsoară efectul cheltuielilor muncii vii prin intermediul rezultatelor obţinute în unitatea de timp (numărul sau valoarea serviciilor acordate, volumul mediu al desfacerilor realizate de un lucrător, cantitatea de produse realizate etc.).

Dacă utilizarea productivităţii muncii se justifică la stabilirea necesarului de personal de producţie, nu la fel se pune problema la stabilirea necesarului de personal operativ pentru desfacere şi servire, deoarece indicatorul prezintă, pentru aceste categorii de personal muncitor, unele neajunsuri şi în mod deosebit faptul că realizarile (productivitatea muncii) nu sunt doar o consecinţă a eforturilor de ospatar de exemplu, ci depinde şi de frecvenţa şi structura clienţilor, de vadul în care este amplasată unitatea, de organizare a muncii, de dimensiunile şi gradul de dotare a unităţii.

Faţă de dinamica productivităţii muncii sunt exprimate, intemeiate rezerve, creşterea ei dincolo de un anumit nivel înseamnă personal insuficient, o suprasolicitare a unităţilor, deci consum nejustificat de mare din timpul clienţilor şi un nivel redus al servirii, ceea ce influenţează negativ viitoarele decizii de a vizita ţara noastra ale turiştilor din alte tări şi calitatea vieţii turiştilor autohtoni.

În aceste condiţii, utilizarea productivităţii muncii serveşte doar pentru aprecierea ordinului de mărime, iar numărul clienţilor, timpul de servire şi volumul planificat al desfacerilor ar trebui practic să stea la baza calculului necesarului de personal operativ. De altfel, stabilirea necesarului de personal operativ trebuie să difere în funcţie de nivelul pentru care se calculează astfel, pentru întreaga întreprindere se folosesc, de către compartimentul personal, metode de previziune şi normative de personal iar, în cadrul unităţilor operative, formaţia de lucru şi necesarul în diferite perioade ale zilei se poate dimensiona cu ajutorul unor metode moderne, din care se detaşează teoria firelor de aşteptare (de exemplu, câte şase sunt necesare într-un restaurant cu autoservire, câţi ospatari trebuie folosiţi într-un restaurant, câţi lucrători trebuie să existe într-o frizerie-coafură etc.).

b. Recrutarea

Comertul şi turismul fiind domenii în care personalul joacă un rol deosebit, recrutarea acestuia este o activitate complexă şi deosebit de importantă.

Necesarul de personal, ca numar şi structură, variaza în permanenţă , mai ales în turism, în funcţie de: apariţia unei noi unităţi şi dezvoltarea celor existente, pierderile de personal (indiscipline, demisii, pensionări etc.) şi mobilitatea forţei de muncă ca urmare a unori mutări, promovări, a reducerii gravităţii în extrasezon etc.

Toate acestea fac din recrutare o activitate permanentă de completare, în timp util, a locurilor de muncă, care trebuie desfăşurată în conformitate cu obiectivele conducerii în legătură cu asigurarea, cu forţa de muncă.

O recrutare este eficientă dacă:

1. se face o descriere precisă şi o propagandă eficientă a locurilor de muncă vacanţe;

2. se cunosc sursele de forţă de muncă;

3. se realizează, în prealabil, o previziune ştiinţifică a necesarului de forţă de muncă deoarece trebuie elaborate, din timp, planul de recrutare pe categorii de personal.

Planul de recrutare trebuie corelat, în cazul unităţilor noi cu organigrama aprobată şi cu termenele de punere în funcţiune, iar pentru unităţile existente cu cererile exprese ale compartimentelor, formulate din timp.

După elaborarea planului, se procedează prospectarea de candidate atât în interiorul întrepinderii, cât şi în exteriorul acesteia apelându-se, în funcţie de posturile vacante, la liceele de specialitate, institute de învăţământ superior etc.

Recrutarea propriu-zisă se realizează direct (prin legătura în scris sau oral cu sursele de forţă de muncă) sau indirect (când se foloseşte mass media-presa, radio, televiziunea etc.)

În cel de-al doilea caz, des folosit, textul anunţului trebuie să fie interesant, clar redactat şi să ofere toate informaţiile de care candidatul are nevoie pentru a se decide (specificul unităţii, exigenţele postului sau ale locului de muncă etc.)

c. Selecţia

O bună parte din personalul muncitor din comerţ şi turism îşi desfăşoară activitatea în contact direct cu beneficiarii muncii lor-clienţii. Acest aspect conferă muncii un caracter deosebit de complex în comparaţie cu cea a personalului muncitor care nu-şi cunoaşte beneficiarul eforturilor sale.

În turism şi comerţ – în sectorul serviciilor, în general - activitatea personalului nu se limitează la raportul cu "obiectul muncii-marfă care urmează să fie realizată-ci include şi raporturile acestuia faţă de cumpărătorul mărfii (şi/sau serviciul-E.R.) respective. Concretizarea muncii…include şi un element de ordin calitativ-nivelul de servire…" (C.Florescu).

Această trasatură definitorie a muncii în turism şi în comerţ oferă o imagine a importanţei deosebite pe care o are conducerea în bune condiţii a activităţii de selecţie a personalului muncitor în acest sector.

Selecţia definită drept "ansamblul proceselor prin care se aleg angajaţii ce întrunesc calităţile, cunoştinţele, deprinderile şi aptitudinile necesare realizării obiectivelor, sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor circumscrise anumitor posturi" este o activitate concretă desfăşurată de conducere, sau în numele ei, ori de câte ori se pune problema de a alege între două persone pentru ocuparea unui post.

Practic, selecţia poate îmbraca două forme: empirică (când se folosesc, de către un personal cu experienţă în domeniu, criterii exterioare ca: aspectul fizic, impresia produsă, asociaţii nesemnificative, relaţii etc. urmărindu-se o concordanţă între aspectele fizice exterioare ale persoanei şi solicitarea profesională) sau ştiinţifică (se realizează printr-o " analiză obiectivă a concordanţei dintre caracteristicile profesiunii şi posibilităţile de ordin fizic, psihic şi informaţional pe care le prezintă persoana."

Cea de-a doua formă de selecţie –singura obiectivă dă conducerii posibilitatea să încadreze doar cadre corespunzătoare, condiţionează calitatea înaltă a resurselor umane într-o întreprindere.

De altfel, creatorul conducerii ştiinţifice – F.W. Taylor – a realizat o selecţie a oamenilor folosind drept criteriu obiectiv de alegere a randamentului cantitativ şi calitativ al acestora. Cu toate că acest sistem de selecţie încalcă principii elementare de etică şi morală, are meritul de a fi scos din evidenţă, pentru prima dată, valoarea factorului uman în producţie, precum şi necesitatea selecţiei organizate şi obiective în vederea obţinerii unor rezultate superioare.

Astăzi, se urmăreşte asigurarea unui randament ridicat al celui angajat dar şi satisfacerea aspiraţiilor sale, protecţia sa morală – luând în considerare personalitatea fiecărui individ - aspecte ce evidenţiază caracterul uman al selecţiei, acestea fac din ea una din activităţile cu cea mai mare răspundere pentru răspunderea întreprinderii.

Fără a fi direct implicată în detaliile tehnice ale acţiunii de selecţie, conducerea trebuie să înţeleagă şi să poată aprecia corect următoarele aspecte:

1. Cu toate că oamenii diferă între ei prin caracteristici măsurabile, în general, nu pot fi întotdeauna cu uşurinţă încadraţi în tipuri riguros distincte între ele;

2. Caracteristicile calitative sunt transformate în aprecieri cantitative – cu ajutorul unui sistem de notare - care să ne permită localizarea individului pe calea însuşirilor respective. Se pot utiliza dacă cunoaşte ce se înţelege, prin nivel mediu şi care este locul aprecierii respective pe scara distribuţiei diferenţierilor analizate şi atribuite ca: superior, sub nivelul mediu etc.(de exemplu, scările din tabelul de mai jos.)

Scara cu trei nivele	Sub nivelul mediu		Nivelul mediu	Peste nivelul mediu	
Scara cu 5 trepte	mult inferior	inferior	mediu	Superior	Mult superior
Proporţia fiecărei grupe	5	20	50	20	5

3. Certitudinea rezultatelor obţinute (cu ajutorul metodelor de măsurare) depinde de consecvenţa lor. Dacă, prin repetare rezultatele diferă atunci sunt incerte;

4. Metoda şi instrumental folosit trebuie să măsoare în mod efectiv şi constant caracteristica pentru a cărei apreciere au fost construite;

5. Aprecierea certitudinii metodei şi instrumental trebuie să se facă în condiţiile existenţei unui criteriu verificat de apreciere şi confirmare a corectitudinii măsurătorilor;

6. Măsurarea trăsăturilor personale este mult mai puţin certă şi riguroasă decât măsurătorile fizico-chimice. Cu toate acestea măsurarea caracteristicilor umane şi prognoza comportării la locul de muncă este mult superioară aprecierilor subiective – simple intuiţii sau impresii;

7. Conducatorul trebuie să aibă capacitatea profesională de a verifica temeinicia metodelor de selecţie utilizate.

Programul de selecţie profesională trebuie să prevadă: analiza posturilor (insuşirile profesionale, morale, psihice şi fizice pe care trebuie să le indeplinească ocupanţii- fig.23) şi metodele de măsurare a insuşirilor pe care le presupune fiecare post.

Dl………..

Defecte Duplicitate Mizantrop Făra voinţă Leneş Pesimist				I I I I I I I	Calităţi Echitate Sociabil Voinţă Muncitor Optimist
Ignorant „ „		I I I I I I I I _		I I I I I I I I I	Cunoştinţe generale Cunoştinţe despre întreprindere Cunoţtinţe despre piaţă Cunoaşterea produselor Cunoaşterea muncii Cunoştinţe tehnice Cunoştinţe generale (educaţie)
Superficial Lipsa spiritului de observaţie Subiectiv Amnezie Încurcat în gândire Dezordonat Amorf Spirit greoi				I I I I I I I I	Profund Spirit de observaţie Obiectiv Memorie Claritate în gândire Ordonat Iniţiativ Spirit ascutit
Bolnăvicios Oboseşte repede Antipatic Vegetativ Dificultate de comunicare Şahist				I I I I I I I I	Sănătos Rezistent la oboseală Prezentabil Elocvent „Sportiv”
Ineficient				I	Putere de persuasiune

Cine a executat testele……….

Data…….

Fig.23 Profesiograma unui vânzător, după M. Biscayart

Din metodele de măsurare folosite enumerăm: completarea formularelor de angajare, discuţii cu solicitantul, referinţele, probele practice şi testele de angajare.

Testele de angajare pot fi:

1. *profesionale* - măsoară cunoştinţele şi aptitudinile solicitantului pentru o anumită meserie;

2. *de performanşă* - evidenţiază măsura în care se pot realiza curente diverse, lucrări care cer de exemplu: abilitate, rezistenţă la efort, concentrare etc.;

3. *privind abilitatea psihică generală* - măsoară iscusinţa de a rezolva problemele, în general, de aptitudine - similare cu cele precedente, se referă însă la abilitatea într-un domeniu bine definit şi în general, sunt mai profunde;

4. *de personalitate* - măsoară diverse aspecte ale personalităţii, cum ar fi stabilitatea emoţională, iniţiative etc.

d. încadrareaşsi integrarea

Încadrarea se realizează în general unitar, fiind reglementată în legislaţia în vigoare şi este procesul de atribuire efectivă a posturilor solicitanţilor selecţionaţi, inclusiv formalităţile de închiriere a unui contract de muncă individual între persoana încadrată şi conducatorul întreprinderii respective.

În contractul de muncă sunt prevăzute atât obligaţiile de realizare a sarcinilor, de respectare a ordinii şi disciplinei, a legilor de către angajat, cât şi îndatoririle întreprinderii de a-i crea condiţii de muncă corespunzătoare, de a-i retribui munca prestată etc.

Dar încadrarea nu rezolvă integrarea noului angajat în colectivul întreprinderii în care a paşit. Acest proces are un caracter individual, fiecare om fiind subiectul unei acţiuni de acest gen.

Integrarea înţeleasă ca un proces de "Construcţie psihică progresivă la nivelul personalităţii indivizilor, în cadrul şi sub influenţa mediului profesional" situaţiile profesionale variate ce apar zilnic, mai ales în domeniul contractului direct cu clienţii, atât de specific întrprinderilor comerciale şi de turism.

Noţiunea cuprinde de fapt mai multe planuri (profesional, în colectiv şi în întreprindere) şi are drept obiectiv ideea de a-l face pe noul angajat " să se simtă bine venit şi pe cât posibil ca într-un mediu care îi apaţine", obiectiv realizabil prin coeziune, prin densitatea relaţiilor în cadrul obiectivului, dar şi printr-un cadru uman de primire "construit " de conducere.

Integrarea trebuie să se desfăşoare conform unui plan prin care să definească clar şi exact modalităţile prin care fiecare nou angajat va fi ajutat să se acomodeze cu toate cerinţele postului pe care îl ocupă şi i se va insufla încrederea atât în întreprindere, cât şi în posibilităţile sale de a învăţa şi a se adapta repede la exigenţele noului loc de muncă.

Un program judicios de integrare a noilor angajaţi prezintă următoarele avantaje:

a) reduce fluctuaţia cadrelor;

b) asigură noilor angajaţi toate informaţiile de care aceştia au nevoie, facilitând procesul de adaptare la noul loc de muncă;

c) uşurează depaşirea începutului care adesea generează dezamagiri şi nemulţumiri;

d) elimină unele păreri şi judecăţi de valoare valabile în vechea întreprindere;

e) reprezintă o introducere organizată şi firească în tradiţiile şi valorile întreprinderii.

Cu toate că programele de integrare diferă substanţial de la o întreprindere la alta, ele conţin informaţii comune, respectiv:

a) care sunt principalele documente şi metode de lucru specifice întreprinderii;

b) cerinţele întreprinderii în ceea ce priveşte calitatea, productivitatea, ritmul de muncă, operativitatea, punctualitatea, păstrarea secretului, protecţia muncii, echipamentul de protecţie şi/sau uniformele oblgatorii;

c) informaţii generale privind întreprinderea (antecedentele acesteia, produsele şi serviciile oferite clienţilor, regulamente specifice pe posturi etc.);

d) unităţile de toate tipurile din întreprindere.

Procedeele şi tehnicile de integrare fără să fie foarte numeroase sunt variate prin modul practic de concretizare şi utilizare a acestuia, cele mai utilizate sunt: conferinţe, publicaţii (manuale, cataloage, ziare şi reviste interne, prospecte, broşuri de protecţia muncii, ghidul întrprinderii etc.), scrisori de bun venit, vizite în circuit la diferite unităţi ale întreprinderii, program de instrucţie si metoda îndrumatorului.

Alegerea instrumentelor de către fiecare firmă se face în funcţie de timpul disponibil, de numărul de noi angajaţi la un moment dat şi de nivelui profesional al acestora.

e) formare şi perfecţionare

Asigurarea resurselor umane în condiţiile progresului ştiinţifico-tehnic contemporan, ale creşterii necontenite a exigenţilor faţă de calitatea serviciilor oferite de întreprinderile comerciale şi de turism, se realizează şi printr-o preocupare a conducerii întreprinderilor pentru formare şi perfecţionare.

Orientarea spre perfecţionare în viaţa întreprinderilor noastre nu este obţională, ea trebuie să fie considerată şi tratată ca un “instrument“ vital, capabil să aducă servicii deosebite.

Pentru ca activitatea de formare si perfectionare a cadrelor sa fie eficienta trebuie indeplinite o serie de cerinte:

1) În primul rând, conducerea întreprinderii să fie încredinţată de necesitatea acestei activităţi şi să o sprijine în mod corespunzător. Crearea unui climat favorabil studiului continuu şi sistematic, creşterii permanente a nivelului profesional al subalternilor pentru reuşita acţiunilor de acest gen.

2) În al doilea rând, perfecţionarea trebuie înţeleasă nu ca o activitate ce priveşte în principal persoana celui ce se perfecţionează, ci ca un instrument de conducere. Conducătorul trebuie să fie conştient ca ridicarea nivelului profesional al subalternilor este una din cele mai importante sarcini ce-i revin. El trebuie să-şi ajute subordonaţii să aplice în practică cele învăţate.

3) În al treilea rând, succesul programelor de formare şi perfecţionare depinde de modul cum au fost identificate nevoile de acest gen ale întreprinderii şi au fost stabilite obiectivele specifice ale fiecărei acţiuni în parte, de asemenea calitatea materialelor folosite şi metodele alese influenţează eficienţa programului elaborat.

Elaborarea şi organizarea unui program de perfecţionare se ralizează parcurgând următoarele etape:

1) pregătirea (obiectivele, conţinutul tematic, metodologia);
2) organizarea (metodele de realizare, recrutarea participanţilor, asigurarea mijloacelor necesare);
3) desfăşurarea;
4) coordonarea (corelarea desfăşurării programelor şi îndrumarea participanţilor);
5) evaluarea (aprecierea eficienţei programului de perfecţionare).

11.3. CREŞTEREA ŞI MENŢINEREA UNUI CLIMAT PSIHO-SOCIAL FAVORABIL ÎN ÎNTREPRINDERE

Climatul uman, favorabil contribuie de asemenea la reducerea unor fenomene negative cum sunt: fluctuaţiile, absenteismul, conflictele sociale etc.

Climatul definit drept: reacţia (sau răspunsul) raţională şi afectivă a grupului de faţă de întreprindere sau faţă de unele caracteristici ale acesteia este, în mare, un răspuns al colectivului la stilul de muncă al conducerii care are la dispoziţie o serie de acţiuni desfăşurate în acest spirit.

a. Evaluarea

Evaluarea (apreciere în unele lucrări) se poate defini drept ansamblul de procese prin care se realizează analiza obiectivă a personalului la locul de muncă pentru rezolvarea modului cum îşi îndeplinesc obligaţiile profesionale, ea contribuie la stabilirea necesităţilor şi modalităţilor de perfecţionare, promovare şi a recompenselor sau sancţiunilor, dupa caz.

Efectuarea unei evaluări riguroase, profunde presupune respectarea unor premise metodologice şi organizatorice, respectiv;

►criteriile şi tehnicile să fie diferenţiate în funcţie de post şi de potenţialul şi obiectivele întreprinderii;

►evaluarea trebuie să fie unitară atât în ceea ce priveşte criteriile, cât şi “optica” celor care evaluează;

►perioadele de timp să fie suficient de lungi pentru a releva aspecte edificatoare ale muncii;

►informaţiile utilizate să fie certe şi verificabile;

►rezultatele evaluării şi recomandările să fie imediat comunicate persoanei.

b) Stimularea

Stimularea se situează în rândul factorilor cu o influenţă hotărâtoare atât asupra productivităţii muncii, cât şi asupra fiecărui individ în parte, fiind principala sursă de satisfacţii sau insatisfacţii respective, este măsura în care sunt îndeplinite diferitele categorii de nevoi specifice oamenilor care, potrivit lui A.H. Maslow, sunt fiziologice sau elementare (hrană, odihnă etc.); de securitate şi siguranţă (remuneraţie, pensie, asistenţa medicală, sancţiuni şi recompense echitabile), de statut social cert

(onorabilitate, stima, recunoaştere a aportului, apreciere etc.); de autorealizare (valorificarea personalităţii, posibilităţi de manifestare a capacităţii de creaţie etc.).

Sistemul de stimulare trebuie să cuprindă:

▬ Stimulenţele morale îmbracă forma recompensei şi pe cea a sancţiunii.

Recompensele pot face parte din categoria celor *formale* (instituţionalizate) – titlurile onorifice, ordinele şi medaliile, popularizarea etc.- sau *informale* (spontane) – apar în general în cadrul colectivului de muncă şi iau forma aprecierilor, respectului colegilor, prestigiului etc.

Sancţiunile, la rândul lor, sunt *formale* (mustrare, avertisment etc.) sau *informale* (critica este tipică pentru acest gen de sancţiuni).

▬ Condiţiile de muncă (mediul fizic, conducerea colectivă etc.) precum şi conţinutul muncii (natura şi felul ei) sunt stimulente materiale indirecte de a căror îmbunatăţire conducerea întreprinderii trebuie să fie permanent preocupată.

▬ Cointeresarea generală, colectivă şi personală este cea mai importantă latură a sistemului de stimulare materială.

a. Promovarea

Promovarea este un complex de activităţi prin care se realizează trecerea personalului într-o funcţie sau categorie care, în comparaţie cu cea precedentă, presupune din partea titularului o calificare, o competenţă şi răspundere sporită, ca de altfel şi satisfacţii materiale şi morale mai mari.

Criteriile de promovare sunt: studiile, vechimea în muncă, postul deţinut anterior şi potenşialul (calităţi, cunoştinţe, deprinderi, aptitudini, de fapt competente) şi ele sunt aceleaşi cu cele folosite la selecţia personalului.

Tendinţe şi concluzii folosite la criteriile de promovare:

►Promovarea pe baza vârstei şi a vechimii în muncă, absolutizează în mod nejustificat rolul experienţei, punând semnul egalităţii între vechimea în muncă (vârsta) şi competenţa. Este o soluţie specifică ţărilor cu un nivel de dezvoltare mai scăzut, puternic coservatoare în această direcţie şi slab îzestrate cu specialişti. Tot mai multe firme înteleg că promovarea exclusiv pe baza vechimii este dăunătoare datorită caracterului său nestimulator şi a deteriorării mediului psihosocial, prin crearea unor tensiuni, în special în rândul tinerilor.

►Promovarea pe bază de rezultate este cea mai răspândită soluţie în momentul de faţă. Se bazează pe criterii măsurabile care neputând fi contestate, evită stările conflictuale şi are un efect stimulator. În acest fel promovarea pe bază de rezultate favorizează apariţia în cadrul fimei a “principiului lui Peter”, potrivit căruia fiecare persoană tinde să se ridice pe scara ierarhică până la primul său nivel de incompetenţă.

►Promovarea pe baza potenţialului. Cea mai modernă tendinţă de promovare. Potenţialul uman şi în special perspectivele sale, este singurul criteriu de promovare. Receptivitatea la nou, putera de muncă, de efort, pregătirea de bază şi specifică, capacitatea de adaptare, toate acestea în dinamica lor sunt avute în vedere la promovare. Se favorizează astfel dezvoltarea personalităţii, valorificarea talentelor deosebite şi se creează o atmosferă de competiţie.

Orientarea pe baza potenţialului trebuie să tindă spre promovarea personalului, ca o cale sigură de creare şi menţinere a unui climat favorabil muncii.

a. Activităţi şi servicii cu caracter social

"Unitatea economico – socială este, însă nu numai o unitate de producţie, transport, comerţ, bancară etc., ci şi una în care….(angajaţii) îşi desfăşoara o mare parte din viaţă, în care se formează, dezvoltă şi realizează personalitatea lor sub aspecte sociale şi culturale" (N.N. Constantinescu).

Obiectivul general al conducerii, din acest punct de vedere, este asigurarea unor condiţii de muncă şi viaţă corespunzătoare, sprijinirea oamenilor pentru rezolvarea operativă a unor probleme personale, dându-le astfel posibilitatea ca "eliberaţi" de unele necazuri să se concentreze asupra sarcinilor pe care le ridică fiecăruia postul pe care-l ocupă.

Protecţia muncii reprezintă o preocupare de seamă a conducerii întreprinderii în direcţia apărării şi păstrării integrităţii principalei componente a forţelor de muncă (producţie)-omul.

Activitatea de protecţie se sprijină pe norme, legi, hotărâri etc.(Legea nr. 319/2006, hotărârile nr. 971, 1028, 1051, 1091/2006, care au drept scop instituirea de măsuri privind promovarea îmbunătăţirii securităţii şi sănătăţii în muncă a lucrătorilor.

Prezenta lege a protecţiei muncii se aplică în toate domeniile de activitate, atât publice, cât şi private, în care trbuiesc desfăşurate mai multe activităţi specifice, respective:

►educarea tuturor salariaţilor, atât în scopul însuşirii normelor de PM, cât şi în sensul formării unui spirit de "conştiinciozitate", faţă de PM

►inspectarea frecventă, sistematică şi cuprinzătoare a modului cum sunt respectate normele de PM şi luarea imediată a tuturor măsurilor ce se impun ca urmare a respectării lor;

►cercetarea fiecărui accident în parte sau caz de îmbolnăvire profesională, pentru a preântimpina repetarea lor;

►prelucrarea accidentelor şi a măsurilor de PM, analiza periodică şi evidenţa strictă a acestora.

Servicii medicale

Obiectivele serviciilor medicale sunt, printre altele:

i. repartizarea pe diferite posturi numai a oamenilor corespunzători, atât fizic, cât şi psihic, precum şi adaptarea , în acelaşi timp, a muncii la posibilităţile oamenilor,

ii. evitare stresului

iii. studierea rolului pe care-l joacă factorul uman în producerea accidentelor de muncă

iv. protejarea sănătăţii personalului

v. realizarea acestora contribuie la utilizarea deplină a forţei de muncă, la creşterea capacităţii de muncă şi la scăderea absenteismului şi fluctuaţiei, atât de specifice firmelor de comerţ, alimentaţie publică şi turism.

Servicii de recreere şi personale.

Mijloacele de recreere sunt diverse şi de o eficienţă adesea controversată.

Serviciile de recreere contribuie prin cele mai reuşite programe şi o planificare a activităţilor la intarirea spiritului de echipă şi a unităţii de interese, atunci când alegerea este a salariaţilor şi nu este impusă.

Întreprinderea poate oferi personalului o mare diversitate de servicii personale, cum ar fi: posibilitatea de a lua masa, transportul, parcarea, asigurarea locuinţelor, cumpărături.

CAP. 12 TRĂSĂTURILE SOCIO-PROFESIONALE ALE LUCRĂTORILOR DIN TURISM

Rolul individului în formarea cererii turistice este reflectat şi în literatura turistică timpurie. Maslow (1954,1968) a întocmit o ierarhie a necesităţilor generatoare de stimuli pentru individ. Studiile economice şi non-economice din 1970 şi 1980 s-au ocupat de motivele achiziţionării unei vacante: Gray (1970), Ploy (1973), Schmoll (1977), Crompton (1979) şi Dann (1981).

O temă frecvent abordată în studiile teoretice cauzale, este nevoia exprimată de individ de a evada din preocupările zilnice, căutând experienţe novice, nu pot fi cunoscute decât prin călătorii.

În urma acestor cercetări s-a realizat o criterizare a formelor de turism şi a tipurilor de turişti. Categoria de "hoinari (rătăcitori)" a lui Gray (1970) sugerează o dorinţă de a porni la drum, de a se face nevăzut, în timp ce categoria de "iubitori ai soarelui" (solari) implică o nevoie ce nu poate fi satisfacută la domiciliu. Criteriile psihologice de clasificare a turiştilor, propuse de Ploy (1973), au avut în vedere mai mult *dimensiunea comportamentală* şi mai puţin motivaţia pentru a călători. Aceasta a demonstrat că modelele de comportament al turiştilor sunt influenţate de factori psihologici; de exemplu, extrovertitul este mai aventuros şi încrezator în sine, în timp ce introvertitul preferă locurile familiare, liniştitoare şi întilnirile cu prietenii. Iso-Mola (1982), Shunde (1974), Crompton (1979) şi Dann (1981) identifică trei motivaţii principale pentru a călători: *dorinţa de evadare, confortul psihic şi psihologic într-un mediu fizic diferitşsi interacţiunea socială*.

Alte modele comportamentale au considerat că motivaţii principale de călătorie, preferinţele şi aşteptările pentru consumul anumitor bunuri şi servicii, care să conducă la niveluri crescute de satisfacţie individuală (Rosenberg, 1956, Tishbein, 1963).

12.1. REGULI DE COMPORTAMENT AL MANAGERULUI ÎN RELAŢIILE CU COLABORATORII DIN ŢARĂ ŞI CU OAMENII DE AFACERI STRĂINI

Specificul firmelor de comert şi turism, ca furnizoare ale confortului, loisirului şi ospitalităţii cere promovarea unor comportamente tipice.

Mai mult decât atât în cazul altor tipuri de firme, în comerţ şi turism, comportamentul individual al angajatului poate infuenţa vizibil performanţele, imaginea şi evoluţia firmei. Înţelegerea comportamentului individual al angajatului presupune, ca prim pas, descifrarea relaţiei dintre persoană, personalitate şi personaj.

Termenul de **persoană** provine din latinescul "persona " care desemna masca folosită în teatru, alţi autori consideră termenul legat de grecescul "ptosopon" (masca, rol, actor) sau de Phersu, numele unui zeu subteran înrudit cu Persuss sau Persepona. Cicero acorda termenului mai multe accepţiuni.

Astfel, **persoana** reprezintă:

- un ins aşa cum apare altora;
- rolul jucat în viaţă;
- un ansamblu de calităţi personale
- distincţie şi demnitate.

Termenul a suscitat interes din cele mai vechi timpuri, iar conţinutul său a fost completat, treptat, prin aportul psihologilor, filozofilor, dramaturgilor etc.

În present se consideră că **persoana** este sinteza urmatoarelor elemente:

- eul;
- cultura şi comunicarea;
- figura, expresie a eului fizic;
- statutul, rolul social, eul social.

În concluzie **persoana** este o interioritate prin conştiinţa de sine şi o exterioritate prin figură şi statutul social.

Personalitatea se defineşte ca ansamblul relativ stabil de caracteristici psihologice care influeţează comportamentul uman. Este rezultanta a patru factori:

- constituţia, temperamentul şi caracterul subiectului;
- mediul fizic (climat, hrana);
- mediul social (ţara, familia, educaţia);
- obiceiuri, deprinderi, convingeri, câştigate sub efectul influenţelor precedente.

Persoana şi personalitatea sunt unice. În viaţă, există o mare diversitate de persoane şi personalităţi care pot fi analizate şi selectate în organizaţie, prin intermediul a cinci mari dimensiuni:

a) **abordarea lumii exterioare** după care există tipul extravertit şi introvertit;

b) **controlul emoţional,** dimensiune dupa care există personalităţi cu:

- **stabilitate emoţională,** echilibrate psihic, încrezătoare în sine, cu o înaltă consideraţie faţă de sine;
- **instabilitate emoţională** la care este presentă alternanţa rapidă a stărilor psihice, neâncrezătoare în sine, deprimate, neliniştite;

c) **orientarea faţă de alţii,** dimensiune care arată măsura în care o persoană este prietenoasă, abordabilă, potrivit căreia există personalităţi:

- **care-i acceptă pe alţii,** sunt interesate de ei şi de problemele lor, agreabile, calde, tolerante, cooperante;
- **cu rezerve faţă de alţii,** puţin interesate de alţii, reci, aspre, distante, stabilind relaţii cu dificultate

d) **asimilarea responsabilităţii,** dimensiune care reflectă atitudinea individului faţă de obligaţii care împarte personalitaţile în ;

- **conştiincioase,** dispunând de un înalt simţ al ordinei, datoriei şi responsabilităţii, persoane de nădejde, motivate pozitiv;
- **lipsite de simţul datoriei şi responsabilităţii**, neângrijite, impulsive, persoane pe care nu se poate conta;

e) **flexibilitatea gândirii**, care reflectă mobilitatea gândirii, dimensiune potrivit căreia personalităţile pot avea:

- **gândire flexibilă,** receptivă la nou, deschisă, care tinde spre creativitate, inovare, originalitate;
- **gândire rigidă,** monotonă, închistată în tipare, lipsită de imaginaţie.

Personajul este persoana care interpretează un rol social.

Personajul din comert şi turism este adeseori cel care joacă rolul gazdei oferind ospitalitate sau servicii celorlaţi. Ca atare rolul îl obligă la sociabilitate, toleranţă, răbdare, amabilitate, onestitate.

Comportamentul este totalitatea faptelor, actelor, reacţiilor prin care o persoană răspunde solicitărilor de ordin fizic sau social ale lumii exterioare.

Managerul este persoana care execută funcţiile managementului în virtutea postului ocupat.

Ca în orice organizaţie, în comerţ şi turism, managerul este un personaj central care îşi asumă o serie de roluri, promovând **comportamente prescrise.**

Potrivit calităţilor şi aptitudinilor deţinute, fiecare manager îşi va asuma şi interpreta aceste roluri cu mult mai mult sau mai puţin talent, în funcţie de contextul general sau de situaţiile speciale cu care se confruntă.

Ascultarea activă cere din partea managerilor care o practică, anumite **calităţi,** numite:

- comportarea caldă din care rezultă aprecierea demnităţii şi respectul faţă de vorbitor;

- promovarea unei **atitudini deschise** din care reiese sinceritatea, interesul, receptivitatea faţă de mesajul transmis.

- amplificarea **empatiei,** capacitatea de a te transpune în situaţia celuilalt.

Empatia cere o analiză a reacţiei interlocutorului, dar şi a propriilor reacţii într-o situaţie similară.

Specialiştii recomandă managerilor care practică tehnica ascultării active respectarea unor reguli de comportament :

- priviţi-vă interlocutorul în timp ce-l ascultaţi;
- încurajaţi-l să vorbească prin aprobări de cap, zâmbete;
- puneţi întrebări, dar nu exageraţi;
- întrebările trebuie să vizeze subiectele importante şi profunzimea relevantă a mesajelor;
- nu ascultaţi cu pixul în mână, nu luaţi notiţe, nu desenaţi în timp ce interlocutorul vorbeşte;
- parafrazaţi la anumite intervale ceea ce se spune;
- nu interpretaţi şi nu faceţi presupuneri, este mai bine să cereţi lămuriri;
- nu anticipaţi şi nu trageţi concluzii pripite, asteptaţi sfarşitul mesajului;
- nu vă impuneţi punctul de vedere, ci ascultaţi-l pe al celuilalt;
- nu incercaţi să analizaţi motivele interlocutorului, ci întrebaţi-l care sunt soluţiile pe care le întrevede.

Teoria ascultării active aduce o serie de **avantaje** nu numai pentru creşterea capacităţii faţă de comunicarea organizaţională, ci şi în general, pentru procesul de management

- permite stabilirea unor relaţii interumane corecte şi eficiente, dezvoltate pe respect reciproc, cunoaştere şi autocunoaştere, sinceritate;
- ajută la destinderea climatului de muncă, dezamorsarea tensiunilor şi conflictelor;
- facilitează coordonarea şi controlul, identificarea mai rapidă a abaterilor şi a cauzelor lor prin eliminarea acestora;
- permite oamenilor să admită, în forul lor interior, chestiuni pe care de regulă le evită;
- incurajează personalul să-şi asume responsabilităţi, să-şi pună în valoare potenţialul intelectual şi profesional;
- facilitează adoptarea unor decizii noi, bine fundamentate.

Fiecare dintre lucratorii din turism nu pot decât să-şi dorească îmbunătăţirea aptitudinilor proprii şi depăşirea dificultăţilor spre a deveni un interlocutor efectiv, care să comunice cu cei din jur, dar în acelaşi timp să-i lase şi pe ceilalţi să comunice cu ei. Procesul de comunicare şi comportament presupunând nu doar transmiterea unui mesaj, ci şi receptarea sa corectă, urmată de primirea răspunsului.

Capacitaţile necesare unei comunicări eficiente

Nr. Crt.	**Etapa procesului de comunicare**	**Capacităţi necesare**
1	Obiectivele comunicării	Analitice: abilitate de a judeca clar, raţional, încredere în finalizarea acţiunilor
2	Emiţătorul/expeditorul	Cunoaşterea de sine: evaluarea corectă a forţelor proprii, percepţiile, slăbiciunile, prejudecăţile şi personalitatea
3	Receptorul/destinatarul	Interactive: cunoaşterea destinatarului, punerea în locul acestuia (a simţi şi a gândi ca el, a-i cunoaşte: interesul, experienţa, inteligenţa)
4	Obstacolele	Relaţionale plus sensibilitate, înţelegere, corectitudine, necesare identificării posibilelor obstacole. Înlocuirea prin: analiză, planificare şi evaluare
5	Modalităţile de comunicare (contextul)	Cunoaşterea: contextului, mediului disponibil, valorii fiecărui mod de a comunica. Suplimentar: potrivirea modalităţii de comunicare cu tipul de mesaj
6	Tonul şi stilul	Capacităţi similare cu cele din etapele 2, 3 şi 4. Special: recunoaşterea diferenţelor de ton şi stil (în scopul generării la nevoie), controlul asupra utilizării cuvintelor şi frazelor cu încărcătura emoţională, capacitatea de a selecta limbajul potrivit
7	Mesajul	A scrie, a vorbi respectând paşii de la 1 la 5. Limbajul simplu, concis, corect, clar. Vocabular potrivit. Distingerea relevantului de irelevant, punerea în ordine a priorităţilor, prezentarea informaţiilor într-o ordine logică, menţinerea mesajului cât se poate de scurt, fără pierderea înţelesului final.
8	Controlul	Evaluarea corectă a şanselor de a transmite mesajul. În cazul unor şanse scăzute este cazul analizei celorlalte etape
9	Transmiterea mesajului	Variază funcţie de: caz, situaţie, modalitate, destinatar. Trebuie să fie

		întotdeauna bine realizate
10	Conexiuni inverse	Abilitate de a recunoaşte şi de a interpreta mesajele comunicării non-verbale (pentru comunicări verbale) precum şi arta punerii întrebărilor (pentru a furniza emiţătorului/expeditorului informaţţia asupra receptării, acceptării şi intenţiile destinatarului)
11	Modificarea	De a evalua mesajele, obiectivele, obstacolele şi modurile de comunicare în vederea trecerii la schimbări pentru venirea în întâmpinarea trebuinţelor existente.
12	Comportamentul	Civilizat, cu mult bun simţ, ascultare afectivă, rezistentă la critică

Adaptare după: M. Savedra, J. Hawthorn – Supervizarea, Ed. Ştiinţifică şi Tehnică, Bucureşti, 1996, pag. 90-91.

Managementul şi etica

"Scopul nu scuză mijloacelele, dar nici mijloacele scopul"

Latura morală a vieţii noastre, a întregii societăţi, este guvernata de trei concepte:

- **morală–**reflectă un cod social, un ansamblu de reguli privind comportamentul uman, cărora trebuie să ne supunem pentru a fi admisi într-o societate dată. El evocă inteventia unei autorităţi tradiţionale, adesea religioase, capabile să ne indice ce trebuie făcut sau evitat.
- **etica –** conform dicţionarelor, simbolizează ştiinţa binelui şi a răului, deci ştiinţa despre morală.

Întrebarea este de unde ştim ce este bine si ce este rau? Fără îndoiala, fiecare individ percepe binele şi răul într-un anumit fel, raportandu-se la conduita celorlalţi: sunt lucruri care se fac şi lucruri care nu se fac. Este însă mai dificil să te analizezi pe tine însuţi decât să-i critici pe ceilalţi. Poate de aceea etica este considerată o ştiinţă care ne ajută să cunoaştem omul, comportamentul său şi societatea în ansamblu.

In aceste conditii, etica-ca ştiinţă-are un caracter analitic (se preocupă de cauzele acţiunilor noastre) şi normativ (ne spune ce avem de făcut), ea nu este însă o ştiinţă descriptivă (nu ne indică cum să facem), dar este practica, orientată spre acţiune: se învaţă din practică. De aceea, se foloseşte adesea şi conceptual de **etică aplicată**, prin care înţelegem analiza din punct de vedere moral a unor situaţii concrete din practica socială sau profesională în vederea luării unor decizii

- **deantologia –** desemnează, într-un sens mai restrins, un ansamblu de reguli, considerate esenţiale în cadrul unei profesiuni. Se vorbeşte astfel despre o deantologie medicală, una contabilă, alta a agenţilor de bursă, dar şi a cadrelor didactice etc. Nerespectarea ei antrenează "sancţiuni" care pot ajunge până la excluderea din branşa respectivă.

Analiza din punct de vedere etic a unui comportament, a unei situaţii sau a unor fapte este greu de realizat într-un mod cât se poate de obiectiv; totuşi, se vorbeşte despre anumite sisteme de analiză etică ce pot fi utilizate, separat sau împreuna, în acest scop.

Acestea sunt prezentate în tabelul de mai jos.

"Cele cinci sisteme etice majore"

Nr. Crt.	Sisteme de analiză	Crezuri etice	Neajunsuri
1	**Sfânta Scriptură**	Standardele morale sunt oferite de religie, de liderii săi, moştenite din generaţii sau promovate de Sfânta Scriptură	Există multiple interpretări, dar nici o metodă clară care să te ajute să iei decizii; raţiunea umană are nevoie de anumite principii sau valori, ca bază a unei alegeri
2	**Teoria utilitaristă**	Principiul de baza este cel conform căruia un act este moral dacă aduce cele mai mari beneficii cât mai multor oameni şi costuri sau daune mici celorlalţi	Actele imorale pot fi justificate prin faptul că aduc beneficii substanţiale majorităţii, chiar dacă distrug o minoritate. Astfel, devine necesar un principiu în plus, pentru o analiză cost-beneficiu echitabilă.
3	**Teoria universală**	Standardele morale se aplică intenţiei unui act sau unei decizii; o acţiune este bună, dreaptă, corectă dacă oricine ar proceda la fel, în aceleaşi circumstanţe	Actele imorale pot fi justificate în acest fel de persoanele înfumurate, care nu acceptă că pot greşi
4	**Dreptatea distributivă**	În evaluarea standardelor morale, primează o singură valoare: **dreptatea**. Fiecare trebuie să se gândească, să "distribuie" cât mai echitabil beneficiile, precum asigură o bună cooperare socială	Nu în toate culturile, o distribuţie echitabilă este percepută ca fiind calea sigură de cooperare socială.
5	**Libertatea personală**	Singura valoare care contează este libertatea. Fiecare trebuie să aibă libertatea de alegere, ceea ce, în plan economico-social, poate duce la o creştere de productivitate	Nu în toate societăţile este acceptată legătura deterministă între libertate, liberalism şi progres social. Libertatea poate să nu ducă la beneficii maxime pentru majoritate

Sursa: Adaptare după LaRue Tone Hosmer, "The Ethics of Management", IRWIN, Illinois, 1987.

Etica în domeniul afacerilor poate avea mai multe percepţii: etica în general, la locul de muncă, la nivelul conducerii întreprinderii, la nivelul strategiilor adoptate, etica pieţei etc.

La fiecare din aceste niveluri există anumite reguli de comportament, anumite valori ce trebuie respectate, pentru a putea vorbi despre afirmarea principiilor morale.

Cateva exemple sunt sugerate în acest sens, în tabelul de mai jos.

Reguli de comportament la nivelurile eticii (percepţii)

Niveluri	Antivalori Interdicţii	Valori pozitive ce trebuie promovate
1. Etica în general	● A nu înşela, fura, a nu-şi trăda promisiunile, a nu căuta răzbunare	● Cinste, loialitate, adevăr, toleranţă, rigoare, respect pentru ceilalţi, pentru munca altora
2.Etica profesională a conducătorilor şi salariaţilor	● A nu încălca: - regulile de drept - confidenţialitatea informaţiilor - libertatea celorlalţi	● Satisfacerea clientelei ● Respectarea colegilor, a regulilor şi secretelor firmei ● Relaţii ierarhice normale ●Cooperarea, transparenţa, spirit de echipă
3. Etica la nivelul întreprinderii	● A se elimina: - nepotismul, discriminările de orice fel - abuzul de putere - climatul despotic, autoritar, abuziv - violarea regulilor interne ● A se evita sau a se detecta şi gestiona conflictele de interese	● Ierarhie bazată pe competenţă ● Reguli clare, practice, echitabile, remunerare justă şi stimulativă, informare, participare, motivare, împărţire a succesului (profitului) între participanţi ●Cautarea competitivităţii, a calităţii
4. Etica şi strategie	● A se evita strategiile bazate pe: - marketing abuziv - avantaje mărunte şi efemere - beneficii pe termen scurt -coaliţii şi corupţie - privilegii oferite unor personae - status quo, imobilitate	● Strategii de competitivitate pe termen lung bazate pe: - eforturi de progres - riscuri calculate - investiţii, cercetare-dezvoltare, formare şi perfecţionare a personalului, inovare, comunicare
5. Etica pieţei	● A se elimina: - violenţa, intimidarea - frauda, corupţia - privilegiile, monopolurile - practicile antisociale	● Transparenţă, justiţie ● Liberalizare ● Ajutor acordat persoanelor (nu firmelor) afectate de recesiuni sau crize
6. Etica nivelului guvernamental	● A se elimina: - barierele de intrare pe piaţă - competitivitatea subvenţionată - comisioanele acordate partidelor politice - susţinerea firmelor falimentare	● Informare ● Asigurarea cadrului unei competitivităţi reale ● Responsabilitate socială

7. Etica în domeniul bancar	● A se evita: - acordarea de credite unor firme sau persone nesolvabile - reprezentarea unor agenţi economici cu o imagine deteriorată din punct de vedere etic	● Consilierea clienţilor în direcţia unei gestiuni corecte ● Realizarea unui audit al eticii bancare
8. Etica în relaţiile de afaceri	● A se evita: - santajul - negocierea "la un pahar" - avantajele persoanale oferite de încheierea unei afaceri etc.	● Respectarea cuvantului dat, punctualitatea ● Cooperarea furnizor-client în scopul obţinerii unor avantaje reciproce

După: Octave Gelinier, **"**Etica de los negocios", Madrid, Ed. Espasa Calpe-CDN, 1991.

Practica eticii în afaceri poate fi sugerată prin următoarele principii:

1. respectarea confidenţialităţii informaţiilor
2. sensibilitate faţă de conflictele de interese
3. respect faţă de regulile de drept
4. conştiinţa profesională, profesionalism
5. loialitate şi bună credinţă
6. simtul responsabilităţii
7. respectarea drepturilor şi libertăţilor celorlalţi
8. respectarea fiinţei umane

Concluzie:

1. **Fără etică, nu există viitor pentru ţntreprindere şi nici pentru societatea în care trăim**
2. **În afaceri, etica este mai ales o morală a banilor**
3. **Progresul se bazează mai mult pe practica eticii, decât pe conţinutul ei**
4. **Nu este suficient să impui etica într-o organizaţie; este necesar şi un sistem de sancţiuni**
5. **Transparenţa este arma etică a vremurilor noastre**

LUCRĂRI DE SEMINAR
CAPITOLUL 13

13.1. PLANUL DE AFACERI: ELABORARE, CONŢINUT ŞI STRUCTURĂ

13.1.1. Baza teoretică pentru fundamentarea planului de afaceri

În planificarea afacerilor unei firme există mai multe bariere. Dintre acestea putem aminti următoarele:

a) gândirea strategică şi planificarea afacerilor necesită o serie de “aptitudini” speciale foarte diferite de cele specifice derulării afacerilor în mod obişnuit;
b) procesul de planificare necesită investiţie în timp şi bani, deseori resursele la dispoziţia firmei fiind extrem de limitate;
c) problema este deseori complexă, afacerea necesitând informaţii referitoare la climatul politic internaţional vizând ultimele noutăţi tehnologice din alte zone geografice;
d) problema cea mai dificilă constă în nevoia de analize, de fezabilitate şi de previziune financiară.

Pentru a putea aborda problematica teoretică a planului de afaceri este necesar a se da răspunsurile la trei întrebări simple, prin care să se convingă întreprinzătorul, întemeietor unei firme, cu privire la utilitatea acestui plan de afaceri ca instrument viu de conducere a propriei sale afaceri.

Întrebările sunt:
- ce este un plan de afaceri?
- de ce este nevoie de un plan de afaceri?
- care este conţinutul unui plan de afaceri?

Pentru a înţelege ce este un plan de afaceri, trebuie definit întâi conceptul de „afacere”.

O definiţie neconvenţională a acestui concept poate fi: *o afacere reprezintă intenţia unei persoane (fizice sau juridice) de a face, a întreprinde în mod intenţionat anumite activităţi în scopul obţinerii unui profit.*

Definiţie: o afacere trebuie, aşadar bine pregătită din timp exact aşa cum atunci cînd îţi construieşti o casă trebuie ca înainte de a te apuca de construcţia efectivă, să pui pe hârtie, sub forma unui proiect, gândurile şi calculele tale. Acest proiect este planul de afaceri, proiectul afacerii tale şi evident o afacere bună necesită un plan de afacere bine gândit.

Planul de afaceri este un concept nou apărut, legat de punerea în practică a obiectivelor strategice, este un instrument de prezentare a obiectivelor şi a modului de realizare a acestora. Planul de afacere nu este o strategie, ci este întocmit în vederea punerii în practică a strategiilor. Poate fi elaborat la nivel de produs, grupa de

produse, activităţi comerciale specifice sau pentru fundamentarea investiţiilor de capital, se poate utiliza ca un instrument de planificare sau ca ghid pentru afaceri.

Planul de afaceri este un studiu complex care se elaborează în vederea începerii unei afaceri, atunci când întreprinderea se restructurează şi solicită un credit pentru investiţii, în caz de fuziune, divizare etc. Planul de afaceri permite investitorilor să cunoască starea actuală şi perspectivele întreprinderii în competiţie cu alţi parteneri.

Planul de afaceri abordează corelat activităţile de: producţie, comercializare şi financiare, folosind metode de cuantificare şi indicatori tehnici şi economico-financiari pentru analiza perioadei anterioare şi pentru proiectare.

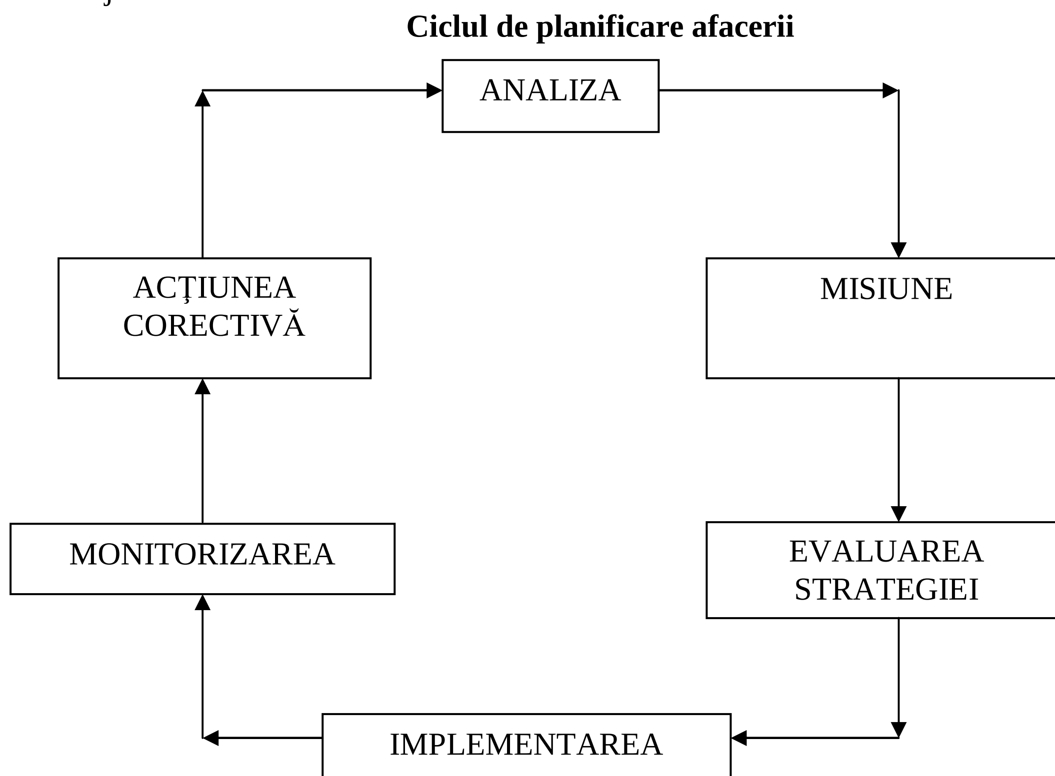
Oportunitatea întocmirii planului de afaceri este determinată de:

- necesitatea evidenţierii imaginii de ansamblu a afacerii, a valorificării într-un grad înalt a punctelor strategice forte pentru obţinerea de avantaje competitive prin diminuarea riscului generat de punctele strategice critice;
- evaluarea unor idei de afaceri, evidenţierea şanselor de succes a afacerilor în curs, realizarea unor imagini clare ale fezabilităţii afacerii;
- necesitatea înlesnirii conducerii afacerii sau a direcţiei de afaceri, dat fiind faptul că acesta cuprinde repere ale diferitelor etape care exprimă în esenţă nivelurile de performanţă ce trebuie atinse sau căile de acţiune, dacă acestea nu sunt atinse;
- necesitatea comunicării obiectivelor strategice, precum şi a modului de abordare a eventualilor parteneri de afaceri, în cazul în care se doreşte o asociere sau a băncilor, atunci când se solicită finanţarea.

Orice proces de managemant beneficiază de o structură formală, iar planificarea afacerii nu face excepţie de la această regulă.

Planificarea afacerii nu este un proces închis, ci unul continuu conform figurii de mai jos.

Ciclul de planificare afacerii



Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

- un întreprinzător (omul de afaceri) care îşi asumă conştient anumite riscuri şi care vrea să obţină un anumit profit;
- mai multe activităţi care consumă resurse şi care generează profit (ideea de afacere);
- un mediu în care se desfăşoară aceste activităţi (mediul de afacere).

Pentru a înţelege mai bine noţiunea planului de afaceri este bine a trece în revistă "etapele planului de afacere".

Etapa de analiză a planului de afaceri - aceasta are de-a face cu următoarele întrebări:

- unde dorim să fim?
- unde ne aflăm?
- am ajuns deja acolo?
- avem nevoie de ceva terapie?

Răspunsul la întrebare- *unde ne aflăm?*

Cu alte cuvinte, înainte de a considera unde am putea ajunge, sau cum ar trebui să ajungem acolo, prima dată trebuie să decidem unde ne aflăm.

Această etapă de analiză a planificării afacerii necesită:

- *analiza externă* a mediului în care funcţionăm. Implică o examinare a pieţei actuale şi încărcarea de identificare a tendinţelor de viitor;
- *analiza internă* a resurselor disponibile cuprinde:
- punctele forte (calitatea personalului);
- punctele slabe (foarte mult personal de management nou recrutat);
- oportunităţi (abilitatea de a oferi bunuri şi servicii de calitate);
- ameninţări (alte afaceri care atrag potenţialii clienţi).

1. **Etapa de stabilire a „misiunii”-**ce vizează misiunea organizaţiei?

- unde suntem acum?
- am ajuns deja acolo?
- unde dorim să fim?
- am lăsat ceva în bancă?

Răspunsul corect este: *"unde dorim să fim''*

În mod obişnuit ***misiunea*** este un concept fără timp referitor la natura şi scopul unei organizaţii.

De exemplu: o misiune de firmă poate fi:

"…de a respecta totdeauna clienţii ca indivizi şi de a le asigura servicii de calitate la preţuri rezonabile.

Din misiunea firmei vor reieşi principalele scopuri şi obiective ale afacerii.

De exemplu: "tot personalul va avea ca scop asigurarea clienţilor cu un standard ridicat de calitate. Toţi manageri vor ca obiectiv cheia, controlul eficienţei prin cost".

2. **Etapa de "evaluare strategică**"

Are de-a face cu întrebări de tipul următor:

- unde dorim să fim?
- cum vom face să ajungem acolo?

- unde suntem acuma?
- cât de mult valorează firma?

Răspunsul corect este*:”cum vom face să ajungem acolo?”*

În această etapă a planului de afaceri se au în vedere principalele direcţii strategice şi se elaborează planul ca instrument strategic în cadrul căruia elementele de bază sunt: planul de producţie, planul de marketing-comercializare, planul financiar.

Problema esenţială şi punctual de pornire în elaborarea planului este secţiunea “piaţa de desfacere”. Această secţiune trebuie să asigure o cunoaştere clară a segmentului de piaţă a întreprinderii în vederea reaşezării obiectivelor strategiei economice. Criteriile ce trebuie avute în vedere pentru determinarea tipului de piaţă şi a perspectivelor de extindere a acestuia sunt subordonate cerinţelor consumatorilor şi posibilităţilor producătorilor.

Din punctual de vedere al consumatorilor, aceste criterii sunt:
- nivelul veniturilor;
- zona geografică (regiune, rural şi urban);
- starea demografică (vârsta, sex, naţionalitatea etc);
- aspecte psiho-sociale (atitudini, stil de viaţă, religie etc).

Din punct de vedere al producătorilor aceste criterii sunt următoarele:
- specificul întreprinderii;
- nivelul tehnic şi calitatea tehnologiilor:
- cerinţele marilor consumatori şi ale micilor consumatori;
- posibilităţi de export;
- preţuri;
- cerinţe personale (familiale, relaţii personale prioritare, cunoştinţe).

Pentru definirea pieţei este necesară aprecierea clienţilor potenţiali şi localizarea acestora, diferenţierea cererii pe sezoane pentru unele produse ale întreprinderii, stabilirea dimensiunii pieţei prin discuţii cu potenţialii distribuitori, intermediari şi clienţi. Este necesară, de asemenea, cunoaşterea tendinţei pieţei prin estimarea creşterii sale potenţiale, ca şi identificarea şi analiza concurenţei pentru produsele respective.

Pe baza acestor studii se stabilesc principalele direcţii strategice şi se procedează la:
- selectarea produselor în funcţie de avantajele comparative şi cerinţele pieţei;
- creşterea sau reducerea gradului de utilizarea a capacităţilor de producţie în funcţie de creşterea şi în scopul repartizării profitului;
- alte căi de realizare a scopului fundamental al întreprinderii-maximizarea profitului ca: măsuri de sporire a productivităţii muncii, raţionalizarea cheltuielilor de producţie, creşterea calităţii produselor.

Pentru fundamentarea celor trei componente ale etapei de evaluare strategică sunt necesare informaţii care se prelucrează şi se sintetizează în indicatori tehnici şi economico-financiari.

Etapa de implementare strategică a planului de afaceri.

Odată evaluate alternativele propuse în planul de afaceri urmează implementarea lor în practică. De aceea, implementarea devine etapa următoare în ciclul de planificare a afacerii, adică o transpunere a planului în acţiune.

Etapa de monitorizare a planului de afaceri.

După implementarea planului de afaceri, acesta va trebui urmărit (monitorizat) pentru a analiza dacă este îndeplinit corespunzător.

Monitorizarea afacerii presupune punerea unei întrebări de următorul tip:

Cum ştim dacă am obţinut ce ne-am propus?

Nu există doar un singur mod de a atinge un obiectiv principal.

De exemplu:"…..mai fezabil decât alţii"

"…...mai viabil financiar decât alţii…"

Trebuie să evaluăm diferite alternative strategice pentru a stabili care este cea mai bună (optimă) de ales şi de a o pune în practică.

De exemplu, ar putea fi corect de a păstra angajaţii cu apitudini speciale, calificaţi, talent, în cadrul firmei, chiar dacă munca pe care o efectuează pe termen scurt, este neprofitabilă.

Planul de afaceri trebuie să fie redactat într-o optică de marketing. Astfel, încă din stadiul de obiective, orientarea acestuia va fi făcută pornind de la piaţă, potrivit cerinţelor acestora. Planul de afaceri trebuie să fie realist, fiabil, credibil, ambiţios şi să cuprindă indicatori tehnico-financiari ce pot realize pe termen mediu şi lung. Din stabilirea clară a obiectivelor planului şi din fundamentarea indicatorilor trebuie să se contureze soluţii şi măsuri concrete care să permită realizarea scopurilor propuse, să asigure firmei creşterea puterii competiţionale şi maximizarea profitului

Pentru realizarea unei bune analize diagnostic se dezvoltă următoarele aspecte:

- **prezentarea generală a întreprinderii** (date de identificare, capitalul social, adresa, obiectivul de activitate etc);
- **organizarea structurală** (structura organizatorică, structura de producţie, măsuri de perfecţionare, crearea de noi compartimente şi sectoare, divizare, fuziune, restructurarea producţiei);
- **diagnosticul potenţialului tehnico-productiv** (capacităţi de producţie şi grad de utilizare, resursele de producţie, producţiile şi caracterizarea produselor, caracterizarea stării tehnice, a tehnologiilor şi propuneri de îmbunătăţire, consumuri specifice de resurse, cooperarea cu alte firme etc. noile produse propuse şi principalele avantaje);
- **diagnosticul managementului şi al utilizării resurselor umane** (mărimea şi structura personalului, experienţa, competenţa echipei manageriale, pregătirea profesională, soluţii privind reproiectarea activităţii);
- **diagnosticul activităţii economice** (nivelul, structura şi evoluţia cheltuielilor de producţie şi a productivităţii factorilor, evoluţia şi structura costurilor unitare);
- **diagnosticul activităţii de marketing** (evoluţia şi structura cifrei de afaceri, evoluţia preţurilor şi a rentabilităţii pe produse, raporturile întreprinderii cu piaţa de desfacere şi de aprovizionare);
- **diagnosticul financiar** cuprinde: analiza evoluţiei veniturilor, cheltuielilor şi rezultatelor financiare ale ultimilor trei ani, evoluţia şi structura patrimoniului, evoluţia capitalului permanent şi a gradului de asigurare cu disponibilităţi băneşti, situaţia blocajului financiar, situaţia creditelor şi a dobânzilor, indicatorii financiari (care reflectă bonitatea financiară a întreprinderii);
- **cocluziile generale ale diagnosticului:** "puncte slabe" şi "puncte forte".

În opinia lui Pierre Thibaut - întreprinderea are nevoie de efectuarea unui diagnostic nu numai în situaţia în care se află în dificultate, ci şi când "întreprinderea are o bună stare de sănătate".

3. Etapa de implementare strategică

Odată evaluate alternativele strategice va trebui a implementa în practică, considerată cea mai bună la un moment dat. De aceea *implementarea* devine etapa următoare în ciclul de planificare a afacerii-adică convertirea planurilor în acţiune.

4. După implementarea planului de afaceri, acesta va trebui urmărit (monitorizat) pentru a analiza dacă este îndeplinit corespunzător.

Monitorizarea afacerii presupune:
- cum ştim dacă am obţinut ce ne-am propus?
- cum intenţionăm să obţinem ce ne-am propus?
- unde dorim să fim?
- ne urmăreşte fratele mai mare „(corporaţia mamă)"?

Răspunsul corect este :"*cum ştim dacă am obţinut ce ne-am propus*?"

Odată cu implementarea planului de acţiune se poate admite că întrebările:
- unde ne aflăm?
- unde dorim să fim?
- cum vom face să ajungem acolo?

au fost luate deja complet în considerare urmând momentul adevărului-monitorizarea performanţei *„pentru a afla dacă am obţinut ceea ce ne-am propus"*

5. Etapa de corecţie

Presupune întreprinderea unor „acţiuni corective", dacă există abateri de la obiective, pentru a aduce afacerea în cursul ei firesc, faţă de obiectivele propuse.

Deci, în final „planul de afaceri" este modul preferat de comunicare între întreprinzători, potenţialii investitori şi creditori.

Un plan de afaceri poate lua diferite forme, de la un document produs în mod profesionist, la un manuscris care serveşte ca documentaţie pentru scopurile, obiectivele, strategiile şi tacticile firmei.

În orice formă de prezentare un plan de afaceri este o reprezentare scrisă, simplă şi clară a orientării firmei, a modului cum acesta îşi va realiza obiectivele propuse şi cum va arăta în următorii cinci ani, odată ce ţinta vizată a fost atinsă.

Planul de afaceri este procesul de elaborare şi de răspuns la întrebările fundamentale ce stau la baza planificării afacerilor, vizând viitorul firmei, într-un mod structurat, pentru a stabili direcţiile viitoare de succes.

Iată câteva din întrebări:
- ce ar putea să aducă viitorul?
- unde dorim să se afle firma în lumina propriei viziuni despre viitor?
- unde se află firma în prezent?
- cum ne putem mişca din poziţia prezentă spre propriile obiective stabilite pentru viitor?

Întrebările sunt interdependente şi de aceea sunt uşor de abordat, în schimb răspunsul cuprinde un volum mare de variante posibile. Punerea de întrebări de tipul

celor enunţate mai sus necesită o abordare structurată a planului de afaceri şi împărţirea lui în mici părţi componente.

Planul de afaceri este folosit în majoritatea firmelor din ţările cu economie de piaţă în următoarele direcţii:

- pentru fixarea scopurilor şi a obiectivelor firmei;
- pentru prevederea unei baze în vederea evaluării şi a controlului performanţelor firmei;
- pentru comunicarea unui mesaj lansat de către firmă spre managerii de la nivelul ierarhic, mediu, către directorii altor companii, către furnizorii şi potenţialii investitori, precum şi către băncile finanţatoare.

A doua întrebare: *„de ce este nevoie de un plan de afaceri?”*

Înainte de finalizarea investiţiei, a construcţiei propriu-zis a firmei, firma oricărui întreprinzător se naşte în mintea acestuia şi parcurge câteva etape:

- la început a fost ideea ta de afacere;
- apoi din idee s-a născut viziunea ta;
- la care pentru a ajunge ai nevoie de o strategie;
- şi în fine, pentru a aplica strategia ta ai nevoie de planul afacerii tale.

Iată de ce acest plan reprezintă pe de o parte instrumentul intern prin care tu poţi conduce şi controla, pentru tine, întregul proces de demarare a firmei tale.

În egală măsură planul de afaceri reprezintă şi un instrument extern-fiind un instrument de comunicare cu mediul economic.

Spune tuturor celor din jurul tău, clienţi, furnizori, parteneri strategici, finanţatori, acţionari că tu ştii cu certitudine ce ai de făcut.

Iar într-o economie de piaţă funcţională, partenerii tăi de afaceri serioşi apreciază acest lucru şi te vor percepe ca pe un actor pertinent al mediului economic.

Deci, *planul de afaceri* trebuie să prezinte modalitatea de îmbinare armonioasă a tuturor activităţilor firmei pentru a crea imaginea unei organizaţii pline de viaţă, în măsură să-şi realizeze scopurile şi obiectivele propuse. Planul de afaceri trebuie să fie capabil să comunice competenţa specifică firmei, oricărei persoane având interese de colaborare cu firma.

A treia întrebare:”*care este conţinutul unui plan de afaceri*?”

Nu există două afaceri la fel. Nu există două organizaţii la fel si de asemenea nu există formule magice pentru elaborarea planurilor de afaceri.

Planul de afaceri trebuie să fie un instrument de lucru, simplu, sugestiv şi pragmatic.

Anumite aspecte tipice este bine să fie atinse în elaborarea planului de afaceri.

Prin abordarea acestora întreprinzătorul demonstrează că are o percepţie globală asupra afacerii, că înţelege toate aspectele ei, atât tehnice, cât şi cele financiare sau de resurse umane. Demonstrează mediului exterior (dar şi celui interior) că stăpâneşte situaţia.

Principalele aspecte care pot fi avute în cadrul unui plan de afaceri sunt:

- viziune, strategie,
- management, resurse umane,
- analiza pieţei,
- analiza costurilor de operare,

- investiţii necesare,
- proiecţii financiare,
- anexe.

a. **viziune, strategie** – cuvinte preţioase dar în esenţă atât de simple. Toţi pleacă de la viziune.

- fiecare întreprinzător are o viziune;
- vreau o afacere de turism şi comerţ;
- vreau să fabric şi să vând confecţii copii;
- vreau să produc şi să comercializez echipamente sportive;
- vreau să conduc un lanţ de complexe hoteliere;
- vreau, vreau, vreau…….

„Vreau” – iată o viziune. Această viziune e de fapt obiectivul final către care vrei să te îndrepţi prin afacerea ta. Calea pe care ai hotărât să porneşti pentru a atinge şi împlini viziunea este strategia firmei tale. Pentru a clarifica noţiunea de strategie trebuie să răspunzi la următoarele întrebări:

- care este esenţa afacerii tale? Ce anume va genera bani şi profit?
- cum vrei să arate produsele/serviciile tale?
- ai deja un model sau un prototip?
- cine vor fi clienţii tăi?
- există o ofertă comparabilă pe piaţă?
- unde vrei să ajungi în interval de cinci ani? Fixează-ţi obiectivele cuantificabile!
- care este punctul tău tare care te determină să crezi că vei avea succes?
- există un consens între asociaţi/acţionari referitor la problemele mai sus menţionate?

Rezumatul planului de afaceri.

Rezumatul nu trebuie să fie doar o listare a conţinutului planului de afaceri, ci trebuie să sublinieze principalele probleme prezentate în etapele întocmirii sale.

Un punct critic ce trebuie comunicat în rezumat este competenţa specifică a firmei (punctele forte) şi factorii ce vor face ca afacerea firmei să fie de succes în competiţia pe piaţă. Rezumatul planului de afaceri va conţine:

- scopul planului de afaceri: atragerea investiţiilor, planul operaţional pentru controlul afacerii;
- analiza pieţelor: mărimea pieţei ţintă, caracteristicile pieţei ţintă (demografice, geografice etc.);
- firma: nevoile pe care firma le va satisface, produsele sau serviciile oferite de firma pentru satisfacerea acestor nevoi;
- activitatea de marketing şi vânzări, strategia de marketing, strategiile de vânzare, cheia de succes în competiţia pe piaţă;
- cercetarea şi dezvoltarea produselor sau a serviciilor: principalele probleme, eforturi în curs;
- organizarea şi personalul: managerii de succes şi patronii firmei, direcţiile cheie de acţiune vizând personalul firmei;
- informaţii financiare; necesarul de fonduri şi folosirea lor, rezumatul istoricului gestionării resurselor financiare, rezumatul perspectivei financiare (incluzând o justificare sumară a estimării nivelurilor viitoarelor vânzări, a veniturilor şi cheltuielilor şi a performanţei economice).

b. **istoric, management, resurse umane, activitate curentă** – „istoricul unei afaceri este foarte important pentru a înţelege afacerea în sine, afacerea din prezent. Iar afacerile nu se nasc din neant. Ele se nasc în jurul voinţei unui/unor oameni, iar apoi se dezvoltă şi funcţionează conduse de acei oameni. Parafrazând zicala populară „**omul sfinţeşte locul**” putem fără îndoială afirma că „managerul sfinţeşte afacerea”. Ca manager sau viitor manager trebuie să-ţi pui întrebări de genul:

- ce experienţă practică aduci în afacere?
- de ce cunoştinţe teoretice dispui?
- ce referinţe poţi prezenta?
- este familia ta dispusă să te ajute (sprijine)?
- dispui de mijloace financiare pentru a întreţine familia în perioada dificilă de început a afacerii?
- dispui de mijloace financiare pentru a sprijini afacerea?
- dispui de aport în natură pentru a sprijini afacerea?
- cunoştinţele/experienţa ta sau a partenerului tău acoperă domeniile cheie ale afacerii?
- unde vei localiza sediul organizaţiei?
- de câţi angajaţi ai nevoie?
- ce calificări trebuie să aibă angajaţii?
- ce nivel de salariu trebuie prevăzut?
- poţi găsi pe piaţa muncii specializările necesare?
- ai schiţat o structură organizatorică?

O întrebare specifică cu o semnificaţie deosebită se referă la: *„unde va fi localizată afacerea ta”?*

c. **analiza pieţei** – de ce există o afacere? Ca să vândă anume produse/servicii către piaţă. O analiză a pieţei, a modului în care a evoluat în trecut, precum şi a modului în care se anticipează pe viitor evoluţia ei reprezintă pilonii fundamentali pentru determinarea veniturilor viitoare pe care afacerea le va genera.

Analiza pieţei fundamentează estimarea viitoare a acestuia prin stabilirea următoareler elemente pregătitoare ale planului de afaceri:

A. Strategia generală de marketing care cuprinde:

- strategia de penetrare a pieţei;
- strategia de creştere:internă, de achiziţie, orizontală (asigurarea produselor similare pentru utilizatori diferiţi), verticală (asigurarea de produse la diferite niveluri ale lanţului de distribuţie);
- canalele de distribuţie (distribuitori, vânzători cu amănuntul, vânzări proprii etc);
- comunicaţii (promovare, reclamă, relaţii publice, proces de vânzare, materiale tipărite etc).

B. Strategii de vânzare

- personalul de vânzare (vânzarea internă sau prin reprezentanţidependenţi)
- activităţi de vânzare (cantitate de produse vândute, prospectare etc)

Piaţa ţintă cuprinde:

- caracteristicile distinctive ale principalelor pieţe ţintă şi ale segmentelor de piaţă ale firmei, îngustarea pieţei ţintă etc, eforturile de penetrare pe pieţele

ţintă privesc: cererea critică, extinderea spre nevoile curente, demografia, localizarea geografică, tendinţe ciclice sezoniere;

- principala piaţă ţintă: numărul de potenţiali clienţi, achiziţionările anuale de produse sau servicii similare cu ale firmei, aria geografică, creşterea anticipată a pieţei;
- penetrarea pieţei urmăreşte: împărţirea pieţei, numărul de clienţi, acoperirea geografică, estimarea raţională a pieţei;
- preţurile şi ărofitul marginal: nivelul de preţ, niveluri ale profitului marginal, reduceri de preţ, de volum, de piaţă etc.;
- metode de identificare a competitorilor pe piaţa ţintă;
- mediile de comunicare cu competitorii pe piaţa ţintă;
- achiziţionarea de potenţiali clienţi: identificarea cererii, cercetarea cererii, soluţionarea proceselor de evaluare a cererii, selectarea personalului de decizie din domeniul comercial (manageri, agenţi de vânzări etc);
- tendinţele cheie şi schimbările anticipate pe principala piaţă ţintă;
- pieţele ţăntă secundare şi atributele cheie (creşteri demografice, tendinţe viitoare semnificative);

Este important să răspundem la întrebări de genul:

- cine sunt clienţii tăi?
- firme sau persoane fizice?
- cum se poate segmenta piaţa ta?
- cum este piaţa potenţială împărţită din punct de vedere geografic?
- ştii cât de mare este volumul pieţii potenţiale?
- ai un plan de afaceri pentru câştigarea clienţilor?

Concurenţa

- ce ştii despre concurenţă?
- câţi angajaţi ai? Ce forţă de vânzare?
- ce cote de piaţă au?
- ce avantaje competitive au comparativ cu tine?
- ce strategii de preţ are concurenţa?
- dar strategii de comunicare/reclamă?

Competiţia se referă la:

- identificarea competitorilor (pe gama de produse sau servicii şi pe segmentul de piaţă): existenţa, împărţirea pieţei potenţiale (cât de mare succes va avea firma pe piaţa fără a întâlni concurenţa? Cum vor fi noii competitori ai firmei? Competitorii direcţi, competitorii indirecţi;
- punctele forte (avantajul competitiv): abilitatea de a satisface nevoile clientului, penetrarea pieţei, reputaţia, forţa firmei (resursele financiare), caracteristici de personal;
- punctele slabe (dezavantajul competitiv): abilitatea de a satisface nevoile clientului, penetrarea pieţei, reputaţia, firţa firmei, caracteristici de personal
- importanţa pieţei ţintă a firmei pentru competitorii săi;
- bariere de iniţiere pe piaţă: costul investiţiilor, timp, tehnologie, caracteristici de personal, inerţia clienţilor, loialitatea pentru marcă, relaţii existente, existenţa patentelor şi a licenţelor etc.

Piaţa
- cum apreciază că vor evalua vânzările?
- care este prognoza cererii?

Politici de marketing
- ai o strategie de produs?
- ai stabilit o politică de distribuţie?
- ai o politică de preţ şi de condiţii de piaţă?
- te-ai gândit la o politică de imagine, de comunicare cu piaţa?

Rezultatele testului de marketing se referă la:
- clienţi potenţiali contractanţi,
- demonstraţiile oferite potenţialilor clienţi,
- reacţia potenţialilor clienţi,
- importanţa satisfacerii cerinţalor pieţelor ţintă,
- voinţa grupurilor testate de a achiziţiona produsele/serviciile firmei la nivelurile diferite de preţ,

d. **analiza costurilor de operare** – acest capitol este dedicat înţelegerii şi evidenţierii costurilor de funcţionare curentă a activităţii. Realizarea lui demonstrează deopotrivă înţelegerea aspectelor tehnologice, economice şi manageriale ale activităţii curente.

Demonstrează că înţelegem fluxul tehnologic, că ştim de ce infrastructură de utilităţi avem nevoie, câţi oameni trebuie să angajăm şi în ce structură trebuie să îi dispunem. Este bine să avem în vedere şi să amintim costuri, ca de exemplu:
- costuri de înfinţare a firmei: - autorizaţii
  - înscrierea în Registrul Comerţului

Costuri curente:
- materii prime,
- materiale consumabile, materiale auxiliare,
- costuri de personal (salariu, costuri sociale, salarii management, prime şi bonuri),
- costuri de trening şi formare personal,
- impozite şi taxe locale.

Servicii externe:
- contabilitate,
- consultanţă fiscală,
- consultanţă juridică,
- consultanţă în management,
- consultanţă IT,
- consultanţă PR.

Costuri de spaţiu:
- spaţiu de birouri,
- spaţiu de producţie,
- spaţiu de vânzare,
- spaţiu de depozitare.

Cheltuieli de încălzire, gaz, curent, curăţenie, reparaţii, asigurare, apă/canal, gunoi

Costuri cu echipamente
Costuri de reparaţii
Costuri de întreţinere
Costuri cu mijloace de transport:
- combustibil,
- revizie,
- întreţinere/reparaţii,
- asigurare de răspundere civilă şi asigurare pentru toate riscurile,
- impozite.

Costuri legate de procesul de vânzare
- desfaceri,
- materiale de prezentare,
- participări la târguri.

Costuri administrative:
- deplasare,
- materiale de birou,
- comunicaţii: telefon, fax, mobil, e-mail,copiator,
- evidenţă primară şi calculul salariilor,
- abonamente (ex. reviste, legislaţie, întreţinere echipamente birou etc.),
- literatură de specialitate,
- impozite şi taxe.

e. **investiţii necesare –** de foarte multe ori planul de afaceri este necesar la începutul unei noi activităţi şi de cele mai multe ori, o nouă activitate presupune o investiţie nouă. Din acest motiv, în acest capitol trebuie să fundamentăm în mod pragmatic, onest şi realist investiţia.

A diminua sau a ignora aspecte conexe investiţiei (ex. infrastructura de utilităţi) sau a o supradimensiona nejustificat (introducerea unor echipamente foarte scumpe, de lux) sunt greşeli frecvente care ridică imediat semne de întrebare (justificate, în mintea acţionarilor, partenerilor, finanţatorilor)

Costuri de investiţie:
- clădiri,
- echipamente,
- maşini,
- alte bunuri,
- capital.

Costuri conexe
- investiţie,
- infrastructură,
- apă,
- gaz,
- curent,
- canalizare,
- drum de acces,
- reabilitări,
- amenajări,

- asigurare om, protecţia muncii,
- protecţia mediului.

Alte costuri:
- cheltuieli de proiect,
- cheltuieli de trening cu noile echipamente,
- cheltuieli pentru probe tehnologice.

f. **proiecţii financiare** – acestea nu sunt altceva decât anticipări, planificări ale situaţiilor financiare ale afacerii pe viitor. Sunt modelări matematice viitoare ale bilanţului contului de profit şi pierdere şi a calculului de lichidităţi (cash-flow-ului) pe baza cărora se calculează eventual şi anumite rate de profitabilităţi ale afacerii.

Proiecţiile financiare sunt indisolubil legate de:
- analiza pieţei,
- analiza costurilor de operare,
- investiţiile necesare.

Acestea constituie datele de intrare în modelul matematic şi dacă aceste date sunt eronate, rezultatele modelului matematic al proiecţiilor financiare nu pot fi decât tot eronate şi deci, complet inutil.

g. **anexe** – evident că nu pot fi propuse formate cadru, limitative, pentru planul de afaceri. Însă, în cazul anumitor programe de finanţare pot fi puse la dispoziţia solicitanţilor formate cadru specifice.

Ca manager/întreprinzător, trebuie să-ţi alcătuieşti planul afacerii **tale** „poţi introduce acele materiale care te pot ajuta să-ţi prezinţi mai bine afacerea, ca de exemplu: certificate de studii/calificări ale managementului şi ale resurselor umane, certificate de calitate, aprecieri de la clienţi, aprecieri de la bancă, detalii tehnologice sau constructive şi orice alte materiale sau documente pe care managerul/întreprinzătorul le consideră relevante în prezentarea propriei afaceri.

În general la întocmirea unui plan de afaceri, atât în cazul în care acesta este scris pentru prima dată, cât şi atunci când planul de afaceri este actualizat. Se urmăresc următoarele etape:

Principalele anexe ale planului de afaceri sunt următoarele:
- curriculum vitae al managerilor cheie,
- nomenclatorul de produse şi situaţia acestora, fişele tehnologice pe produse,
- referinţe personale,
- studii de piaţă,
- informaţii pertinente publicate (articole din ziare, referiri în cărţi etc.)
- patente, brevete, invenţii, inovaţii,
- analiza mediului ambiant al firmei,
- contracte semnificative: închirieri, contracte de vânzare, contracte de aprovizionare, contracte de leasing, înţelegeri de parteneriat, înţelegeri privind stocul de acţiuni, înţelegeri cu angajaţiii, înţelegeri între concurenţi, asigurări etc.,
- dimensionarea necesarului de resurse, consumuri specifice de resurse.

Etapa 1. *Identificarea obiectivelor planului de afaceri.*

Înainte de a se scrie un plan de afaceri trebuie să fie identificate persoanele care vor ca în acest plan să se identifice informaţiile pe care aceste persoane le deţin despre firmă, ce doresc acestea să ştie şi cum intenţionează să folosească informaţiile pe care le vor regăsi în planul de afaceri. Scopurile ţintă urmărite trebuie corelate cu obiectivele de comunicare şi anume, ce doreşte persoana care întocmeşte planul de afaceri (întreprinzătorul particular, managerul, etc) să cunoască cititorul planului de afaceri despre firmă.

După rezolvarea acestor etape, se poate trece la întocmirea unui plan de afaceri util.

Etapa 2. *Structurarea planului de afaceri.*

Odată ce obiectivele ţintă ale planului de afaceri au fost identificate şi se cunosc domeniile ce vor fi aprofundate, va trebui să se întocmească structura planului de afaceri, structură bazată pe aceste cerinţe speciale. Prezentarea structurii planului de afaceri poate fi oricât de generală sau detailată se doreşte. Se poate afirma însă faptul că o abordare detailată va fi mult mai utilă pe parcursul scrierii planului de afaceri.

Etapa 3. *Revederea planului de afaceri.*

Cuprinsul planului de afaceri va trebui revăzut în scopul identificării porţiunilor care, (în funcţie de persoanele cărora planul le este adresat), se vor prezenta în detaliu sau în rezumat. Trebuie avut în vedere faptul că planul de afaceri va descrie firma în mod real şi că descrierile extrem de detaliate, în cele mai multe cazuri este bine să fie evitate. Totuşi, întreprinzătorul care-şi întocmeşte propriul plan de afaceri, va trebui să prevadă anexe separate şi detaliate privind dimensionarea necesarului de resurse pentru planul de afaceri (necesarul de materii prime şi materiale, necesarul de personal, necesarul de fonduri fixe, necesarul de capital, etc.), precum şi toate amănuntele de ordin cantitativ şi calitativ necesare susţinerii punctelor forte în cazul când anexele vor fi prezentate persoanelor interesate ca argumente în susţinerea planului de afaceri în cazul când aceste documente ar fi solicitate.

Etapa 4. *Scrierea planului de afaceri.*

Ordinea în care elementele specifice planului de afaceri sunt abordate va varia în funcţie de vârsta, mărimea firmei şi de propria experienţă în scrierea unui plan de afaceri.

Pentru a aborda diferite domenii de activitate ale firmei este necesară analizarea acestora. În ţările cu economie dezvoltată, majoritatea persoanelor care întocmesc un plan de afaceri încep prin colectarea informaţiilor financiare privind situaţia firmei în trecut şi efectuează o cercetare proprie asupra pieţei de desfacere (studiu de marketing) înainte de începerea scrierii oricărei părţi din planul de afaceri. Multe dintre previziunile şi strategiile descrise prin planul de afaceri se vor baza pe rezultatele acestor cercetări de marketing şi a analizei economice a situaţiei trecute.

Prezentarea schematică a situaţiei financiare este în majoritatea cazurilor întocmită ulterior, după finalizarea cercetărilor de piaţă. Prin întocmirea acestor situaţii financiare (situaţia previzionată a veniturilor şi a cheltuielilor, situaţia previzionată a fluxului de numerar, bilanţul previzionat), se argumentează alegerea strategiei firmei din perspectiva financiară, înainte de a se investi timp în descrierea detaliată a acesteia. Întrucât se pune problema scrierii efective a planului de afaceri, trebuie asigurată certitudinea obţinerii unor informaţii amănunţite şi reale privind ipotezele ce stau la baza fundamentării sale.

În această etapă se întocmeşte **„Rezumatul planului de afaceri**”. Întrucât acesta este o prezentare sumară a planului de afaceri, conţinutul său depinde de întreg documentul de plan şi el nu poate fi scris decât când conţinutul planului de afaceri este complet.

Când se elaborează elementele unui plan de afaceri, este de preferat a se urmări modelul privind conţinutul său. Această abordare va asigura persoanei care întocmeşte planul de afaceri posibilitatea să acopere complet fiecare capitol al său.

Etapa 5. *Revederea completă şi integrală a planului de afacere.*

Odată ce planul de afaceri este complet scris, el trebuie revăzut de către specialişti (consultanţi, experţi autorizaţi) familiarizaţi cu managementul afacerilor şi cu procesele de planificare a afacerilor. Aceştia vor analiza planul de afaceri deja elaborat de către managerii firmei din punctul de vedere al complexităţii, al obiectivelor, al logicii, al prezentării şi eficacităţii sale ca mijloc de comunicare a informaţiilor.

Etapa 6. *Acualizarea planului de afaceri.*

Planul de afaceri este un document afectat de uzura morală în timp a informaţiilor pe care le conţine. De aceea el trebuie actualizat periodic, în caz contrar devenind neutilizabil.

Întrucât atât mediul ambiant al firmei, cât şi obiectivele sale sunt în continuă schimbare, actualizarea va trebui să reflecte aceste modificări.

Reactualizarea informaţiilor din planificarea financiară a planului de afaceri trebuie făcută de câte ori este nevoie, dar nu mai puţin de un trimestru.

În majoritatea cazurilor, cu cât planul de afaceri este mai voluminos, cu atât este mai greu pentru un potenţial investitor sî-l citească atent, în întregime. Firma trebuie să fie în stare să demonstreze potenţialilor investitori sau finanţatori că a depus o muncă competentă pentru întocmirea planului său de afaceri, iar conţinutul acestuia să fie bine documentat. Prin folosirea anexelor se pot utiliza informaţiile suplimentare solicitate de către potenţialii cititori, într-o fomă adecvată.

Pe baza unei analize de detaliu şi a puterii de sinteză a echipei de lucru complexe, planul de afaceri elaborat trebuie să fie concis, clar, să conţină toate informaţiile necesare, obiectivele, rezultatele şi să exprime capacitatea „beneficiară a firmei”.

În continuare, prezentăm cuprinsul succint al „Planului de afaceri” în trei variante:

- planul de afaceri al unei societăţi care se restructurează
- planul de afaceri al unei societăţi care face investiţii
- modelul de plan de afaceri

Modelul A

Planul de afaceri
al unei societăţi comerciale care face investiţii în modernizare
şi solicită credit bancar

CUPRINSUL

Modelul B

Planul de afaceri
al unei societăţi comerciale cu capital majoritar de stat
care se privatizează şi se restructurează

CUPRINS

MODEL DE PLAN DE AFACERI

Date de identificare

1. numele firmei:
2. codul unic de înregistrare:
3. forma juridică de constituire:
4. activitatea principală a societăţii şi codul CAEN al activităţii principale:
5. natura capitalului social:

Natura capitalului social(%)	**Public**	**Privat**
Român		
Străin		

6. valoarea capitalului:
7. adresa, telefon/fax, e-mail:
8. persoană de contact:
9. conturi bancare deschise la:
10. asociaţi, acţionari principali:

Numele	**Adresa (sediul)**	**Pondere în capital social %**

A. Viziune, strategie

În acest capitol încercaţi să răspundeţi la următoarele întrebări:

Care este esenţa afacerii tale? Ce anume va genera bani şi profit?

Produsul 1,2,3…..
Serviciile 1,2,3…..
Activitatea 1,2,3….

Cine vor fi clienţii tăi?

Persoane
Firme
Bugetul statului

	Clienţi/grup de clienţi	Anul 1		Anul 2		Anul 3		Anul 4		Anul 5	
		Mii euro	%	Mii euro	%	Mii euro	%	Mii euro	%	Mii euro	%
	Total cifra de afaceri		100		100		100		100		100

Unde vrei să ajungi într-un interval de 5 ani. Fixează-ţi obiective cuantificabile

La ce cifră de afaceri/profit?
La ce număr de angajaţi ?

	Obiective (indicatori ţintă)	UM	Anul 1	Anul 2	Anul 2	Anul 4	Anul 5
	Cifră de afaceri	Mii euro					
	Din care export	Mii euro					
	Profit	Mii euro					
	Nr. de salariaţi	Nr .					

Care sunt „punctele tari” care te determină să crezi că vei avea succes?

Cunoştinţe tehnologice
Cunoştinţe de piaţă
Capital
Relaţii
Capacitate de muncă

B. Istoric, management, resurse umane, activitatea curentă

B1. Istoric

În această secţiune încercaţi să răspundeţi succint la întrebări de genul:

Cum a apărut ideea Dvs. de afacere?
Care au fost principalele etape de dezvoltare până în prezent?
Ce activităţi generează astăzi profitul firmei şi sursele de dezvoltare?

B2. Manegementul, resurse umane

Manegement

Nume şi prenume	**Funcţia**	**Studii/specialităţi**

Ataşaţi un Curriculum Vitae pentru fiecare persoană relevantă

Managementul unei organizaţii este determinant pentru evoluţia acesteia.

Încercaţi să evidenţiaţi felul în care cunoştinţele/specializările/experienţa fiecăruia dintre manageri va influenţa în mod pozitiv evoluţia firmei.

Personal

Detaliere pe activităţi

Activitatea	**Număr de salariaţi**
Activitatea 1	
Activitatea 2	
Activitatea 3	
…………	
Total	

B3. Activitatea curentă

1. Produsele/serviciile actuale:

(puteţi descrie tipul de produse/servicii, caracteristicile acestora, procentul din cifra de afaceri, nivelurile de preţuri)

Produs	Pondere în vânzările totale
Produsul 1	
Produsul 2	
Produsul 3	

2. Principalii furnizori actuali de materii prime şi materiale

Furnizori		Forma de proprietate	Valoarea anuală a achiziţiilor (mii lei)
Materie primă/servicii			
Materie primă/servicii			
Materie primă/servicii			

Pondere materii prime importante (%) în total materii prime

3. Descrierea sumară a procesului tehnologic actual:

4. Datele tehnice cu privire la principalele maşini, utilaje şi mijloace de transport aflate în proprietatea agentului economic:

Mijloace fixe	Caracteristici tehnici	An fabricaţie	Valoare de piaţă estimată

5. Imobile existente:

Denumire	Destinaţie	Proprietate		Închiriate	
		valoare	ipoteci	Valoare chirie	Perioada de închiriere

Prezentaţi locul unde firma îşi desfăşoară activitatea şi cum sunt asigurate utilităţile necesare (energie electrică, apă, canal).

NOTĂ: Pot fi anexate, în copie, acte de proprietate/contracte de închiriere, liste de inventar, facturi de achiziţie, etc.

C. Analiza pieţei

C1. Piaţa actuală

1. Principalii clienţi:

	Vânzări pe (principalii) clienţi mii euro	**(grupe de) produse/servicii, mii euro**				**Total**	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii Euro	%
Clienţi interni	1						
	2						
	3						
	Total piaţa internă						
Clienţi externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

2. Principalii concurenţi:

	Produs/serviciu oferit pieţei	Firmă concurentă	
		Denumirea firmei/firmelor	Ponderea pe piaţă (%)
1			
2			
3			
4			
5			
6			

3. Poziţia produselor/serviciilor societăţii pe piaţă comparativ cu cele ale concurenţei:

(descrieţi principalele avantaje/dezavantaje ale produselor/serviciilor d-voastră comparativ cu cele oferite de concurenţă)

C2. Date privind piaţa şi promovarea noului produs/serviciu:

1. Clienţi potenţiali:

(descrieţi ce strategie de marketing aţi gîndit să aplicaţi, cum aţi identificat clienţii potenţiali, cum veţi extinde piaţa sau identifica noi pieţe, etc.)

Anul curent (N)

	Vânzări preconizate pe (principalii) clienţi mii euro	(grupe de) produse/servicii, mii euro				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii euro	%
Clienţi interni	1						
	2						
	3						
	Total piaţa internă						
Clienţi externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

Anul N+1

	Vânzări preconizate pe (principalii) clienţi mii euro	(grupe de) produse/servicii, mii euro				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii euro	%
Clienţi interni	1						
	2						
	3						
	Total piaţa internă						
Clienţi externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

Anul N+2

	Vânzări preconizate pe (principalii) clienţi mii euro	(grupe de) produse/servicii, mii euro				Total	
		Produsul 1	Produsul 2	Produsul 3	Produsul 4	Mii euro	%
Clienţi interni	1						
	2						
	3						
	Total piaţa internă						
Clienţi externi	1						
	2						
	3						
	Total export						
Total intern + export							

(se pot ataşa studii de cercetare de piaţă sau statistici la care se face referire, precum şi cereri de ofertă/pre-contracte de la potenţialii clienţi)

2. Concurenţi potenţiali:

	Produs/serviciu oferit pieţei	Firme concurente în condiţiile lansării pe piaţă a produselor/serviciilor noi	
		Denumirea firmei/firmelor	Ponderea pe piaţă (%)
1			
2			
3			
4			
5			
6			

3. Principalele avantaje ale noilor produse/servicii oferite:

De exemplu: preţ, calitate, caracteristici noi, servicii post-vânzare

Alte avantaje:

4. reacţia previzibilă a concurenţei la apariţia de noi oferte de piaţă

5. cum se va realiza desfacerea produselor:

Produse/grupe de produse	**Pondere în cifra de afaceri (%)**	**Forme de desfacere (%)**		

6. activităţi de promovare a vânzărilor:

De exemplu: publicitate, lansare oficială, pliante, broşuri, plata în rate

(descrieţi care este strategia de promovare pentru lansarea produselor/serviciilor şi după aceea estimaţi costurile anuale de promovare)

Cheltuieli care este strategia de promovare a produselor/serviciilor pe categorii de cheltuieli (mii euro)	Anul 1	Anul 2	Anul 3
Total cheltuieli			

D. Analiza costurilor de operare

(după implementarea investiţiei)

1. produse noi:

(descrieţi tipul de produse/servicii şi caracteristici, procentul din total vânzări, preţ vânzare)

Produs	**Pondere în vânzările totale**
Produsul 1	
Produsul 2	
Produsul 3	
Produs nou 1	
Produs nou 2	

2. principalii furnizori de materii prime:

furnizori		Forma de proprietate	Valoarea anuală a achiziţiilor (mii lei)
Materie primă/servicii			

Materie primă/serviciu			
Materie primă/serviciu			

(descrieţi cum v-aţi propus să faceţi aprovizionarea, cine va asigura transportul, etc)

Puteţi anexa oferte de la furnizorii de materii prime principale.

3. descrieţi pe scurt procesul tehnologic:

(descrieţi cum poate proiectul afecta mediul şi ce soluţii aţi gândit pentru eliminarea acestor efecte)

3.1 impactul asupra mediului

(descrieţi cum poate proiectul afecta mediul şi ce soluţii aţi gândit pentru eliminarea acestor efecte)

(dacă a fost elaborat se poate ataşa un Studiu de Impact)

4. cheltuieli anuale de producţie:

(detaliaţi cheltuielile directe şi indirecte anuale ale activităţii ce se va desfăşura în urma implementării proiectului la capacitatea maximă)

Cheltuieli de producţie directe	**Sume**	**%**
Materii prime		
Materiale auxiliare		
Manoperă directă (salarii+taxe şi contribuţii sociale)		
Energie, alte utilităţi		
Subansamble		
Servicii sau lucrări subcontractate		
Alte cheltuieli directe		
Cheltuieli de producţie indirecte		
Administraţie/management		
Cheltuieli de birou/secretariat		
Cheltuieli de transport		
Cheltuieli de pază		
Cheltuieli de protecţia muncii şi a mediului		
Alte cheltuieli		
Total		

5. venituri anuale preconizate:

(detaliaţi volumul vânzărilor anuale pentru fiecare categorie de produs/servicii oferite prin implementarea proiectului la capacitatea maximă a echipamentelor)

Vânzări la capacitatea maximă	Suma (lei)
Produsul 1	
Produsul 2	
Produsul 3	
Total	

E. investiţii necesare

1. descrierea investiţiei produse în contextul procesului tehnologic descris anterior

Obiectul investiţiei	Furnizor	Valoarea estimată	Durata de amortizare (ani)
Total			

2. modul de asigurare cu utilităţi

(unde va fi implementat proiectul, adresa, descrierea spaţiului şi cum sunt asigurate utilităţile necesare)

(se poate ataşa o schiţă de amplasare a mijloacelor fixe achiziţionate)

3. graficul de realizare a investiţiei

Activitate	Durata de implementare			
	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4

4. modificările necesare a fi efectuate la echipamentele, clădirile existente

5. modificările necesare a fi operate în structura şi numărul personalului angajat

(prezentaţi numărul de posturi create, tipul postului, calificarea necesară, salariul lunar propus, inclusiv costurile referitoare la impozite şi contribuţii sociale. Puteţi descrie cum intenţionaţi să recrutaţi personalul necesar şi cum îl veţi instrui pentru

postul respectiv, precum şi ce program de pregătire gândiţi în viitor şi cum vă propuneţi să motivaţi personalul)

(noua organigramă poate fi ataşată, dacă este cazul)

F. Proiecţii financiare

Indicatori economici ai situaţiei trecute

	Anul		
	N-2	N-1	N
Rata curentă a lichidităţii			
Rata rapidă a lichidităţii			
Rata de recuperare a creanţelor			
Rata profitului			
Rata solvabilităţii			

(bilanţurile contabile pe ultimii trei ani şi pe ultimul semestru pot fi ataşate. Situaţiile financiare pe ultimul trimestru pot fi ataşate)

Plan de finanţare a investiţiei:

	Sume	**%**
Credite bancare		
Capital propriu		
Alte surse		
Total		**100**

În cadrul planului de afaceri este recomandabil să se prezinte:

Proiecţii financiare ale Fluxului de Numerar (prezentăm mai jos un model realizat în conformitate cu Standardele Româneşti de Contabilitate)

	AN	**N-2 N-1 N N+1 N+2 N+3 N+4 N+5**
Fluxuri de numerar din activităţi de exploatare	Încasări în numerar din vânzarea de bunuri şi prestarea de servicii	
	Încasările în numerar provenite din redevenţe, onorarii, comisioane şi alte venituri	
	Plăţile în numerar către furnizorii de bunuri şi servicii	
	Plăţile în numerar către şi în numele angajaţilor	
	Plăţile în numerar sau restituiri de impozit pe profit	
Fluxuri de numerar din activităţi de investiţii	Plăţile în numerar pentru achiziţionarea de terenuri şi mijloace fixe, active necorporale şi alte active pe termen lung	
	Încasările de numerar din vânzarea de terenuri şi clădiri, instalaţii şi echipamente, active necorporale şi alte active pe termen lung	

	Plăţile în numerar pentru achiziţia de instrumente de capital propriu şi de creanţă ale altor întreprinderi	
	Încasările în numerar din vânzarea de instrumente de capital propriu şi de creanţă ale altor întreprinderi	
	Avansuri în numerar şi împrumuturile efectuate către alte părţi	
	Încasările în numerar din rambursarea avansurilor şi împrumuturilor efectuate către alte părţi	
Fluxuri de numerar din activităţi de finanţare	Veniturile în numerar din emisiunea de acţiuni şi alte instrumente de capital propriu	
	Plăţile în numerar către acţionari pentru a achiziţiona sau a răscumpăra acţiunile întreprinderii	
	Veniturile în numerar din emisiunea de obligaţiuni, credite, ipoteci şi alte împrumuturi	
	Rambursarea în numerar ale unor sume împrumutate	
	Plăţile în numerar ale locatarului pentru reducerea obligaţiilor legate de o operaţiune de leasing financiar	
Fluxul de numerar-total		
Numărul la începutul perioadei		
Numerar la finele perioadei		

Proiecţii financiare integrate ale Bilanţului, Contului de Profit şi Pierderi şi ale Fluxului de Numerar

(modelul Băncii Europene pentru Reconstrucţie şi Dezvoltare, BERD, realizat în conformitate cu normele contabile IAS-Internaţional Acocounting Standards).

BILANŢ SIMPLIFICAT

Mii euro	Actual			Proiecţii					
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6
ACTIVE									
Active circulante									
Numerar existent la începutul perioadei				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Numerar generat de activitatea de exploatare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Creanţe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Stocuri	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alte active circulante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total active circulante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Active fixe nete (inclusiv financiare şi necorporale)									
Total Active Fixe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIVE	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
CAPITAL ŞI DATORII									
Datorii curente									
Descoperit de cont la începutul perioadei				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Credite pe termen scurt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Furnizori	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alte datorii	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Datorii Curente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Datorii pe Termen Lung									
Credite pe termen lung	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Credite pe Termen Lung	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alte Datorii pe Termen Lung şi Provizioane	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL DATORII	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CAPITALURI									
Capital social	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Profit repartizat în cursul anului	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Profituri repartizate în anii anteriori	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL CAPITALURI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL CAPITALURI ŞI DATORII	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

CONT DE PROFIT ŞI PIERDERI

Mii euro	Actual			Proiecţii					
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6
Vânzări									
Interne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Externe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total vânzări									
Costuri şi cheltuieli									
Costul bunurilor vândute									
Materii prime şi materiale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Combustibil şi energie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servicii subcontractate	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altele	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Salarii, prime şi contribuţii	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costul Total al Bunurilor Vândute	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costuri Administrative şi de Dezvoltare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortizare									
Amortizare totală	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Venituri/costuri nete din dobânzi									
Total venituri/costuri nete din dobânzi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total costuri de Exploatare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Profit/pierdere din Activitatea Extraordinară									
Total profit/pierdere extraordinară	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VENIT NET ÎNAINTE DE IMPOZITARE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IMPOZITUL PE PROFIT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROFIT NET	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dividende plătite	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROFIT REPARTIZAT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

SITUAŢIE SIMPLIFICATĂ A FLUXULUI DE NUMERAR

Mii euro	**Actual**			**Proiecţii**				
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
SURSE Din activitatea de exploatare Profituri repartizate Amortizare	 0,0 0,0	 0,0 0,0	 0,0 0,0	 0,0 0,0	 0,0 0,0	 0,0 0,0	 0,0 0,0	 0,0 0,0
Numerar din activitatea de exploatare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Numerar din activitatea financiară								
Profit din activitatea financiară	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Numerar din alte surse Numerar din vânzarea de active Injecţii de capital	 0,0 0,0	 0,0 0,0	 0,0 0,0	 0,0 0,0	 0,0 0,0	 0,0 0,0	 0,0 0,0	 0,0 0,0
TOTAL SURSE	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
UTILIZĂRI Activităţi de investiţii Investiţii totale	 0,0	 0,0	 0,0	 0,0	 0,0	 0,0	 0,0	 0,0
Din activităţi financiare								
Pierdere din activitatea financiară	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Creşteri ale capitalului de lucru	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL UTILIZĂRI	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
SURPLUSUL/DEFICITUL ANUAL DE NUMERAR SURPLUSUL/DEFICIT CUMULAT	0,0 0,0	0,0 0,0	0,0 0,0	0,0 0,0	0,0 0,0	0,0 0,0	0,0 0,0	0,0 0,0

În continuare, pe baza proiecţiilor financiare de mai sus, este necesar să se realizeze:

O analiză a Fluxului de Numerar Actualizat cu calcularea Valorii Acualizate Nete (VNAT) şi a Ratei Interne de Rentabilitate (RIR)

O analiză a pragului de rentabilitate

Un flux de numerar detaliat lunar/săptămânal, pe termen scurt, pentru primele luni după începerea investiţiei

O analiză de senzitivitate.

13.2. DECIZII MANAGERIALE CU PRIVIRE LA ACTIVITATEA DE MARKETING A ÎNTREPRINDERILOR MICI ŞI MIJLOCII

13.2.1 CÂTEVA COORDONATE ALE MARKETINGULUI ÎN TURISM ŞI SERVICII

Orice întreprindere trebuie să se facă cunoscută publicului. De ce un simplu bar, o braserie de cartier sau un hotel ar trebui să facă excepţie de la această regulă? Desigur, este mai uşor de valorizat şi deci de identificat un produs sau un serviciu particularizat (piano-bar, funcţionare non-stop etc.), însă promovarea vânzărilor şi publicitatea pot fi întotdeauna realizate cu profit: firmă luminoasă, vitrină atrăgătoare, logo simpatic, calitatea mobilierului, amenajare şi culori agreabile, prezentarea produselor, decoraţiuni, ţinută vestimentară a personalului, aranjarea meselor, calitatea veselei şi sticlăriei, operaţiuni promoţionale (băutura zilei/săptamânii/lunii la preţ redus; reducerea preţurilor pentru consumaţii la intervale orare cu activitate lentă; băuturi oferite etc.).

Pentru a vinde mai mult şi a comunica mai bine, un mic întreprinzător nu trebuie în mod necesar să ştie să elaboreze strategii pe termen lung, însă câteva tehnici (de marketing) îi pot fi de mare folos. De exemplu, pentru a vinde mai mult într-un restaurant, întreprinzătorul poate:

• să propună şi să evidenţieze:
  - meniul, varietatea preparatelor, calitatea şi preţurile;
  - vinurile şi asocierea lor cu preparatele alese;
  - o marjă mică de profit şi un bun raport calitate/preţ.

• să raspundă nevoilor reale ale clientului
  - să ia iniţiativa, să pună întrebări (despre gusturi, preferinţe…);
  - să asculte: clientul îşi exprimă adesea opţiunile atunci când întreabă ceva pentru a se informa;
  - să propună o alternativă care să aibă preţul dorit de client.

• să ajute şi să informeze clientul:
  - sa adapteze vocabularul la cel al clientului;
  - să vorbească simplu însă cu convingere;
  - să creeze clientului sentimentul siguranţei, răspunzând întrebărilor acestuia;
  - să răspundă politicos obiecţiilor formulate de clienţi.

• să ofere satisfacţie clientului:
  - să vândă nu ceea ce îi place lui însuşi, ci ceea ce îi place clientului;
  - să fidelizeze fiecare client creându-i dorinţa de a reveni.

Pentru proprietarii de restaurante în zone turistice, staţiuni de vacanţă etc. provocarea pare a fi şi mai mare: „seducerea“ unei clientele turistice (aflate, deci, în trecere) care, de multe ori, se teme să nu cadă în capcanele întinse turiştilor de mulţi pseudo-întreprinzători. În acest caz, întreprinzătorul de bună credinţă poate recurge la alte câteva tehnici de atragere a clientelei.

1. Atragerea clientelei prin „bonuri de reducere“: oferte promoţionale pentru masa de prânz; de exemplu, tipărirea de carnete de cec cuprinzând 1,2,3… cecuri cu reducere de x lei pentru un prânz.

2. Utilizarea presei locale: distribuirea de colante publicitare (de exemplu, fiecare cuplu, cu copii sau fără, care se prezintă cu colantul respectiv primește o masă gratuită duminica).

3. Adaptarea mesajului publicitar ţintei vizate: publicitatea urmăreşte să evidenţieze o anumită prestaţie către o anumită clientelă (de exemplu, clienţi grăbiţi care vor să manânce repede, sănătos şi nu prea scump).

4. Crearea unui eveniment: bufet după pofta fiecăruia, decor insolit, exotism, animaţie, spectacol…

Nu este de neglijat nici Internetul. Un site propriu contribuie la promovarea afacerii şi facilitează efectuarea de rezervări suplimentare cu mare uşurinţă. De exemplu, în doar câteva ore se pot pune la punct detaliile organizării unui seminar şi în plus, se constituie într-un bun instrument de prospecţie.

Indiferent de modul de comunicare ales, întreprinzătorul trebuie să evite câteva erori frecvente.

Erori de comunicare ce trebuie evitate	
Să neglijeze publicitatea, promovarea	Chiar dacă este convins de conceptul afacerii sale, este absolut necesară informarea celorlalţi. În caz contrar, cum ar putea aceştia să afle că un produs sau un serviciu atât de performant este la dispoziţia lor?
Să omită efectuarea prospecţiunilor comerciale şi a anchetelor în rândul consumatorilor	Acestea îşi dovedesc utilitatea mai ales în cazul în care întreprinzătorul este singurul care consideră că produsul sau serviciul său este genial.
Să subestimeze perioada de răspuns la comunicare.	99% din noii întreprinzători cred că vor găsi rapid clienţi.
Să lase prospectările comerciale în seama altcuiva.	Nimeni nu-l va servi mai bine pe întreprinzător decât o poate face el însuşi.

Toate acestea au un cost care trebuie exprimat în cifre şi detaliat pe tipuri de acţiuni:
merchandising, promovare, forţa de vânzare, publicitate. În plus, întreprinzătorul trebuie să se gândească şi la distribuţie. Care va fi raza de activitate comercială: locală, naţională, internaţională? Va dori să vândă firmelor, persoanelor particulare, în magazin, la domiciliu? Sunt avuţi în vedere intermediarii sau se intenţionează integrarea într-o reţea de distribuţie, într-o franciză? În ce condiţii? Fiecare acţiune dintre cele de mai sus are consecinţe atât comerciale, cât şi financiare.

13.2.2 CALITATEA SERVICIILOR-PREAMBUL AL ACTIVITĂŢII DE MARKETING

Calitatea muncii nu înseamnă automat calitatea serviciilor prestate clienţilor. Să presupunem următorul scenariu: un individ îşi repară autoturismul la un atelier nou deschis. O saptamână-două mai târziu, o vecină, curioasă să afle dacă ar trebui să apeleze la acel nou atelier de reparaţii auto, îl întreabă: „Au reparat maşina?“ „Cred că da“, răspunde vecinul. „Merge bine, şi presupun că au făcut o treabă bună“. Apoi vecina pune o a doua întrebare foarte interesantă:„Ai primit un serviciu de calitate?“ Ce vrea să însemne această a doua întrebare? Repararea unei maşini nu înseamnă un serviciu? Da şi nu! Repararea maşinii reprezintă o parte a serviciului şi încă una importantă, însă doar repararea în sine nu constituie un serviciu de calitate.

Un serviciu de calitate înseamnă întreaga gamă de activităţi sau aspecte care influenţează satisfacţia unui client: accesibilitate, promptitudine, explicaţii oferite clienţilor (într-un limbaj corespunzător nivelului de înţelegere al fiecăruia) despre ceea ce au descoperit, ce au făcut şi de ce.

Aşa cum arată şi aceste întrebări, înţelesul obişnuit al sintagmei serviciu de calitate în repararea maşinilor se prelungeşte dincolo de excelenta tehnică. Serviciul nu trebuie să se adreseze doar maşinii, ci şi clientului. De multe ori poate fi mai important ca prestatorul să exceleze în servirea clienţilor, deoarece mulţi dintre ei nu pot face o astfel de distincţie şi acordă mai multă atenţie calităţii serviciului decât calităţii activităţii tehnice.

Chiar şi în cazul în care clienţii sunt suficient de sofisticaţi pentru a face distincţie între o servire remarcabilă şi o activitate tehnic competentă, ei apelează la prestatorul ce oferă un serviciu (o servire) de calitate. Un astfel de client ştie că există mai mulţi prestatori care îi pot repara maşina şi, în loc să caute unul dintre cei mai calificaţi tehnicieni (şi, probabil, cel mai scump) din oraş, acest client inteligent va apela la prestatorul ales după un numar de criterii, incluzând atitudinea, entuziasmul şi alte criterii non-tehnice.

Acest exemplu poate fi extins dincolo de domeniul reparaţiilor auto. Poate fi aplicat oricărui serviciu. Firmele care oferă consiliere legală, fiscală, în domeniul investiţiilor, servicii de publicitate şi consultanţă, toate au în comun aceeaşi nevoie ca şi service-ul auto: să servească clientul la fel de bine ca şi maşina. Clientul poate gândi că prestatorul a realizat o treabă bună din punct de vedere tehnic, dar el nu este un expert. Totuşi, pe măsură ce trece timpul, el învaţă tot mai mult, astfel încât poate aprecia singur dacă maşina continuă să meargă bine, dacă apar probleme în derularea contractelor legale, dacă „politica“ sa financiară sau fiscală generează profit, dacă preluarea unei întreprinderi a avut succes etc.

Însă, uneori, chiar trecerea timpului nu-l va ajuta pe client să judece fără echivoc calitatea serviciilor primite, deoarece pot apărea factori externi care să afecteze rezultatele urmărite; de exemplu, un client poate pierde un caz, chiar dacă are alături de el avocatul cu cea mai strălucitoare minte; sau chiar şi cel mai talentat consultant nu-şi poate preveni un client cu privire la un eveniment major (de regulă, imprevizibil) care să facă strategia aleasă să nu mai valoreze nimic.

Într-un astfel de context, chiar şi clienţii cei mai sofisticaţi, în mod logic sau ilogic, se concentrează mai mult pe calitatea serviciului decât pe calitatea muncii (activităţii). Din cauza ambiguităţii care înconjoară excelenta tehnică (şi a dificultăţii pe care o are clientul în a o evalua), relaţiile personale între client şi prestator dobândesc o mare semnificaţie în toate domeniile. Când un client găseşte un furnizor/prestator în care are încredere şi care îi conferă linişte şi îl scapă de griji, acesta doreşte să ramână cu acel prestator. Fiecare individ, când apelează la servicii pentru rezolvarea unor probleme care ies din sfera sa de competenţă, „cumpără“ mai mult încrederea, liniştea, lipsa grijilor şi mai puţin o activitate tehnică „rece“, la care el nu se pricepe. Cei mai mulţi clienţi iau în considerare stilul, maniera de lucru şi mai presus de toate, atitudinea atunci când aleg un prestator de servicii.

Este important de remarcat că în timp ce produsele sunt consumate, serviciile sunt experimentate, simţite. Întreprinzătorul-prestator este (sau ar trebui să fie) un manager al experienţelor clienţilor la fel de priceput pe cât este în executarea sarcinilor tehnice. Pe scurt, clientul are o anumită percepţie asupra calităţii serviciilor, ceea ce poate conduce la „prima lege în domeniul serviciilor“:

SATISFACŢIA = PERCEPŢIE – AŞTEPTARE

Dacă un client percepe serviciul la un anumit nivel, dar aşteaptă ceva mai mult (sau diferit), atunci el va fi nesatisfăcut.

Semnificaţia acestei aparent simple formule, rezidă în observaţia că atât percepţiile cât şi aşteptările nu reflectă în mod necesar realitatea. Ambele sunt mai degrabă o stare psihologică. De aceea, provocarea majoră a unui întreprinzător-prestator este să managerizeze nu doar ceea ce poate face pentru clienţi, ci şi aşteptările şi percepţiile acestora. De aici apare nevoia centrării pe client. Se spune că cele mai importante chei ale succesului unui prestator de servicii sunt: disponibilitatea, amabilitatea şi abilitatea (profesională).

Concluzia în acest moment poate fi următoarea: îmbunătăţirea calităţii muncii poate fi costisitoare şi greu de demonstrat; îmbunătăţirea calităţii serviciului prestat poate costa mai puţin, poate genera o atitudine mai responsabilă din partea angajaţilor şi poate fi cu mult mai vizibilă pentru clienţi.

13.2.3 MARKETINGUL – BALANŢA ÎNTRE CLIENŢII EXISTENTI ŞI CLIENŢII NOI .

Mulţi practicieni sunt de părere că sursa cea mai probabilă (şi adesea cea mai profitabilă) pentru o nouă afacere o reprezintă clienţii existenţi. Totuşi, dacă le este examinat comportamentul se observă că cei mai mulţi au bine puse la punct programe pentru clienţi noi, în timp ce puţini, sau deloc, depun eforturi pentru noi afaceri adresate clienţilor existenţi. Pe scurt, întreprinzătorii afirmă un lucru, însă par să pună în practică altul.

De ce clienţii existenţi au un bun potenţial?

Cel mai bun punct de pornire în investigarea acestui aparent paradox este examinarea motivelor pentru care clienţii existenţi sunt consideraţi cea mai bună sursă pentru o nouă activitate. Explicaţiile posibile sunt mai multe.

Prima explicaţie vine din faptul că abilitatea de a câştiga încrederea clienţilor (re)prezintă o influenţă dominantă în procesul de vânzare. De multe ori, acest singur criteriu este un factor decisiv în situaţii concurenţiale. Alte aspecte ale procesului de vânzare, cum ar fi descoperirea adevăratelor nevoi (de multe ori nedeclarate) ale clienţilor, pot fi mai uşor rezolvate în cazul clienţilor existenţi. Un al treilea factor care sporeşte probabilitatea succesului unor afaceri destinate clienţilor existenţi este acela că astfel de oportunităţi sunt, de obicei, non-concurenţiale, neatrăgând riposta concurenţilor.

O a doua explicaţie pentru atragerea în afaceri noi a clienţilor existenţi este aceea că, în cele mai multe cazuri, costurile activităţii de marketing pentru obţinerea unui anumit volum în noua activitate sunt mai mici. Întreprinderile nu trebuie să consume atât de mult timp (nefacturat) pentru găsirea clienţilor şi nu mai trebuie să pună în practică o mare varietate de activităţi necesare în cazul noilor clienţi: prezentări, interviuri, acţiuni pentru câştigarea încrederii etc.

Un al treilea avantaj vine din faptul că acest tip de angajament „de urmărire“ a clienţilor existenţi este de multe ori mai profitabil decât primul angajament luat în faţa clienţilor noi. Riscul unui start greşit sau al unei neînţelegeri a dimensiunilor proiectului este mai mic, ceea ce conduce la câstigarea unui timp preţios. Lipsa concurenţei înseamnă cheltuieli mai puţine, deoarece clientul cunoaşte deja întreprinderea şi capacitatea acesteia de a oferi valoare în schimbul banilor. În cazul clienţilor noi, când întreprinderea şi abilităţile sale sunt necunoscute, există o doză mai mare de scepticism din partea acestora, ceea ce antrenează cheltuieli mai mari.

De ce se observă o neglijare a clienţilor existenţi?

Numeroşi întreprinzători (de obicei, din categoria consultanţilor, experţilor-contabili etc.) sunt de părere că principalul motiv pentru o anumită supra-accentuare a atenţiei acordate noilor clienţi este simplul fapt că „urmărirea“ şi convingerea unui client nou sunt mai interesante.

Dacă într-adevar aceasta este înclinaţia fundamentală a oamenilor („Întotdeauna oferim mai multă dragoste şi atenţie acelora pe care încercăm să-i seducem decât acelora cu care ne-am casătorit deja“), atunci este păcat că practicile manageriale ale întreprinderilor întăresc în loc să contracareze această predispoziţie naturală. În multe întreprinderi (chiar şi în cele mici) există tendinţa de a supra-recompensa aducerea de noi clienţi şi de a sub-recompensa oferirea de noi activităţi clienţilor existenţi. Un consultant exprimă acest lucru astfel: „când este adus un nou client se lansează artificii, sună clopotele, numele „eroului“ apare în news-letter-ul firmei şi în contul din bancă apare un important bonus. Dacă aduci o sumă echivalentă dintr-o afacere pentru clienţii existenţi, conducerea cască a plictiseală şi spune «în sfârşit şi-a facut treaba»“.

O explicaţie mai profundă a fenomenului de intensificare a eforturilor pentru cucerirea de noi clienţi şi de eforturi de marketing pentru clienţii existenţi este aceea că cele două tipuri de activităţi de marketing adresate celor două tipuri de clienţi sunt fundamental diferite. Dezvoltarea unei noi activităţi pentru clienţii existenţi necesită o implicare însemnată a clientului în afacere, presupune a ţine clientul „aproape“ şi dezvoltarea unui nivel ridicat al încrederii reciproce. În schimb, o campanie adresată noilor clienţi este mai detaşată: cercetări cu privire la clienţi, elaborare de propuneri, seminarii, prezentări etc. Se pare că oamenii de marketing se simt mai confortabil atunci când caută noi clienţi.

În întreprinderile mici, mai ales, întreprinzătorul este cel care derulează şi activitaţile de marketing. De aceea, este de presupus că acesta are suficientă disponibilitate pentru a găsi noi clienţi fără a-i neglija pe clienţii existenţi. Chiar şi atunci când există un departament de marketing (în special în cazul întreprinderilor mijlocii) este indicat să se analizeze cu atenţie cum este distribuit efortul între clienţii vechi şi noi şi chiar ar fi bine să se implementeze un program în sensul acesta.

Procesul, mai uşor de descris decât de implementat, poate începe cu identificarea clienţilor cheie în bază de clienţi existenţi. Ca în orice acţiune de marketing, regula fundamentală este aceea de centrare a efortului pe cele mai promiţătoare oportunităţi. De aceea, nu este înţelept să se lanseze un program de marketing pentru toţi clienţii existenţi, ci doar pentru aceia selectaţi cu atenţie şi despre care întreprinderea crede că: (a) au nevoi suplimentare pe care firma le poate satisface; (b) relaţia cu ei este suficient de bună astfel încât să sporească probabilitatea ca efortul de marketing să fie recompensat.

Apoi, este necesar să se stabilească un buget pentru fiecare ţintă, incluzând şi costurile nepecuniare şi mai important, timpul alocat. Odată bugetul stabilit, trebuie pus la punct un plan de marketing privind noile activităţi sau noii clienţi. Planul are rolul de a oferi structura şi disciplina care să asigure îndeplinirea activităţilor. În aproape toate cazurile, aceasta este o activitate de echipă.

Un marketing de succes pentru clienţii existenţi conţine, în principal, trei etape concretizate în:

1) generarea dorinţei de a apela din nou la întreprindere;
2) sporirea capacităţii firmei de a servi clienţii;
3) găsirea şi derularea unor noi angajamente.

Generarea dorinţei clienţilor de a apela din nou la serviciile întreprinderii

Aceasta primă etapă este, probabil, cea mai critică din întreg procesul. Dacă întreprinderea doreşte să dezvolte noi activităţi pentru un client existent, atunci acest client nu trebuie să fie doar „satisfăcut“ de serviciile întreprinderii, ci trebuie să fie „încântat“. Pentru această etapă există câteva tactici specifice.

Printre aceste tactici se regăsesc şi cele de mai jos.

1) Realizarea de progrese în activităţile curente;
2) Sporirea numărului de contacte cu clienţii;
3) Stabilirea de relaţii de afaceri;
4) Stabilirea de relaţii personale.

Sporirea capacităţii întreprinderii

A doua etapă în marketingul pentru clienţii existenţi constă în investiţia pentru a spori capacitatea întreprinderii de a servi clienţii. Scopul acestei etape este de a face acele lucruri care conving clientul că talentul şi cunoştinţele angajaţilor întreprinderii nu doar există, ci sunt adaptate situaţiei specifice a fiecărui client.

Activităţile pe care le poate desfăşura întreprinderea în acest scop nu reprezintă doar căi simbolice de a face plăcere clientului şi de a demonstra interesul faţă de acesta. Derulate cu simţ de răspundere, într-un mod sistematic (ca parte a planului de marketing), acestea pot satisface nevoi neacoperite ale clienţilor, ar putea scoate la iveala zone în care clienţii sunt nesatisfăcuţi de starea curentă a afacerii (condiţie critică pentru lansarea într-un nou proiect) şi, de asemenea, pot oferi „dovezi“ care să convingă clienţii să intre într-o nouă zonă de afaceri.

Sporirea capacităţii întreprinderii se poate realiza prin: creşterea volumului de cunoştinte despre domeniul de activitate al clientului, creşterea volumului de informaţii despre afacerea clientului, despre organizarea întreprinderii clientului şi despre însuşi clientul.

În esenţă, întreprinderea pregăteşte o propunere pentru clienţii săi şi în acelaşi timp, îşi îmbunătăţeşte capacitatea de a oferi valoare acestor clienţi.

Găsirea şi derularea de noi angajamente

A treia etapă constă în procesul propriu-zis de vânzare în cadrul noilor proiecte. Desigur, această sarcină nu a fost neglijată nici în primele două etape care includ sarcinile traditionale în realizarea vânzării, cum ar fi construirea încrederii, descoperirea nevoilor clienţilor, demonstrarea capacităţilor întreprinderii…Dacă acestea sunt bine realizate, al treilea stadiu poate necesita mult mai puţin timp.

În concluzie, în întreprinderile mici şi mijlocii este necesară o schimbare de optică prin care să se încerce capitalizarea noilor oportunităţi de afaceri (în funcţie de domeniul de activitate) utilizând baza de clienţi existenţi şi apoi să se înţeleagă procesul de cumpărare (care nu reprezintă acelaşi lucru cu procesul de vânzare). Pentru aceasta, este nevoie ca întreprinzătorul să încerce să gândească precum un client, în felul acesta fiindu-i mai uşor să acţioneze corect. Din fericire, nu este dificil să facă acest lucru. În fond, şi el este la rândul sau, clientul altor întreprinzători, fie că sunt contabili, consultanţi sau diverşi prestatori.

Întrebări şi teme pentru dezbateri

1. Care sunt, în opinia dumneavoastră, cele mai importante decizii referitoare la activitatea de marketing a unui restaurant cu specific românesc? Dar a unui bistro cu funcţionare non-stop?

2. Concepeţi un mini-program de marketing care să aibă drept scop atragerea clientelei într-un restaurant amplasat într-o staţiune montană.

3. În ce se concretizează diferenţa dintre calitatea serviciilor şi calitatea activităţii prestate pentru clienţi în domeniul consultanţei financiar-contabile? Dar într-un liceu privat? (În acest ultim caz, precizaţi şi cine sunt clienţii).

4. Identificaţi cel puţin trei domenii de activitate (din sfera turism-servicii) în care atragerea clienţilor existenţi către servicii noi să fie mai eficientă decât găsirea de noi clienţi (sau, cel puţin, la fel de eficientă). Argumentaţi!

Exerciţii

Exerciţiul 1
Întrebări cu alegeri multiple

1. Pentru a vinde mai mult într-un restaurant, întreprinzătorul ar trebui, în primul rând:

a) să redecoreze localul;
b) să evidenţieze varietatea preparatelor, calitatea şi preţurile;
c) să schimbe furnizorii existenţi cu alţii amplasaţi geografic mai aproape;
d) să schimbe culoarea uniformelor ospătarilor.

2. Între satisfacţia clientului (S), percepţia pe care acesta o are cu privire la serviciul ce i-a fost prestat (P) şi aşteptările pe care le-a avut înainte de prestare (A) se stabileşte următoarea relaţie:

a) S= P+A;
b) S= P-A;
c) S=P*A,
d) S=A-Pn , unde n reprezintă numărul de ore dedicate clientului.

3. Unii practicieni consideră clienţii existenţi drept cea mai bună sursă pentru o nouă activitate deoarece:

a) încrederea acestora a fost deja câstigată;
b) nu mai trebuie să elaboreze o nouă strategie de marketing;
c) pot determina mai uşor preţul noului serviciu;
d) nu trebuie să supună personalul unui nou program de pregătire profesională.

4. Sporirea numărului de contacte cu clienţii existenţi reprezintă o tehnică menită să:

a) să extindă capacitatea întreprinderii de a servi clienţii;
b) să găsească noi angajamente faţă de clienţi;
c) să genereze clienţilor dorinţa de a apela din nou la acea întreprindere;
d) să dezvolte baza de clienţi a întreprinderii.

Exerciţiul 2

În graficul de mai jos sunt reprezentate trei curbe. Descrieţi fiecare curbă, ştiind că se referă la ciclul de viaţă al unor produse sau servicii. Găsiţi exemple de produse sau servicii cărora li se aplică aceste curbe.

Exerciţiul 3

La ce stadiu din ciclul de viaţă al unui serviciu prestat de o întreprindere mijlocie se referă următoarele propoziţii?

1. Vânzările sunt în scădere.
2. Piaţa noastră se dezvoltă rapid.
3. Trebuie să investim mulţi bani în promovare.
4. Vânzările sunt ridicate.
5. Concurenţii nostri mai slabi au dat faliment.
6. Profiturile noastre sunt în creştere.
7. Ne pregătim să înlocuim serviciile oferite clienţilor.
8. Piaţa noastră se extinde.
9. Piaţa noastră se contractă (se restrânge).
10. Ne vom schimba piaţa, produsele şi serviciile şi/sau mixul de marketing.
11. Ne confruntăm cu o perioadă de încetinire a creşterii vânzărilor.
12. Caracteristicile noilor produse şi servicii ne vor extinde piaţa.
13. Vânzările noastre se înalţă ca o rachetă.
14. Profiturile noastre sunt foarte scazute .
15. Vânzările noastre au scăzut cu 23%.
16. În curând ne vom orienta spre alt serviciu.
17. Consumatorii „conservatori“ consideră că suntem nebuni să lansăm pe piaţă un astfel de serviciu.

L = lansare; C = creştere; M = maturitate; D = declin.

13.3 A. POLITICI DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

Obiective

1. Identificarea componentelor sistemului MRU.
2. Definirea politicilor de MRU.
3. Prezentarea modului de stabilire şi aplicare a politicilor MRU.
4. Identificarea caracteristicilor politicilor de MRU din diverse organizaţii.

13.3.1 O VIZIUNE SISTEMICĂ ASUPRA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE.

Managementul resurselor umane se defineşte în mod convenţional ca un ansamblu de activităţi prin care se asigură procurarea, dezvoltarea şi conservarea resurselor umane de care are nevoie o organizaţie pentru a-şi atinge obiectivele.

O astfel de concepţie cu privire la managementul resurselor umane (MRU) pune accentul, înainte de toate, pe descrierea activităţilor componente, fără a încerca să expliciteze obiectivele specifice urmărite prin îndeplinirea acestor activităţi.

Din aceste motive se impune o reformulare a domeniului MRU, adoptarea unei viziuni sistemice, larg raspândite în prezent, care să deschidă şi în acest domeniu, calea unei abordări globale, coerente, oferind posibilitatea integrării fenomenelor.

În general, sistemul este definit ca o entitate compusă din părţi diferenţiate şi înterdependente, fiecare din ele aducându-şi o contribuţie specifică la crearea şi menţinerea lui.

Principalele componente ale sistemului sunt:

a. Rezultatele dorite

Orice sistem caută să producă unul sau mai multe rezultate care vor fi utilizate de alte sisteme. Rezultatele dorite (urmărite) reprezintă însăşi raţiunea de a exista a unui sistem. Ele permit să se delimiteze un sistem de altul, iar măsura în care sunt atinse rezultatele dorite, evidenţiază funcţionarea şi eficacitatea sistemului.

b. Activităţile

Activităţile reprezintă ansamblul sau secvenţa de acţiuni care trebuie întreprinse pentru a atinge rezultatul (sau rezultatele) dorit(e).

c. Resursele (inpus sau intrări)

În gama resurselor intră de obicei resursele umane, tehnologia, echipamentul, mijloacele financiare şi informarea.

d. Feedback (reactia inversa)

Feedback se traduce într-o informaţie generată de către sistem cu scopul de a evidenţia gradul de realizare a rezultatelor dorite. Atunci când este necesar, această informaţie permite să se aducă corecţii în alocarea resurselor, în ordonanţarea activităţii sau în formularea de obiective.

e. Distribuţia

Această componentă a sistemul urmăreşte încadrarea în mediu a rezultatelor produse astfel încât să servească drept resurse altor sisteme utilizatoare.

Observaţie: Funcţionarea sistemului şi a componentelor sale impune o precizare: orice sistem operează într-un mediu dat cu care fiecare din componentele sale sau ansamblul componentelor întreţine legături de interdependenţă. Mediul se caracterizează printr-o multitudine de forţe care uşurează funcţionarea sistemului sau dimpotrivă, se constituie în piedici.

În esenţă, distingem două tipuri de mediu:
• micromediul care cuprinde ansamblul factorilor care acţionează direct asupra sistemului;
• macromediul care cuprinde ansamblul factorilor care acţionează asupra sistemului.

Natura şi intensitatea relaţiilor pe care un sistem le întreţine cu mediul său diferă de la sistem la sistem. Sub acest raport se poate face distincţia între:
• *sistem deschis* – care comunică cu mediul sau astfel încât să obţină şi să utilizeze informaţia care să-i permită să efectueze adaptările necesare supravieţuirii sale;
• *sistem închis* – care comunică puţin cu mediul, privându-se astfel de informaţia necesară adaptării sale. Acest tip de sistem tinde mai degrabă să genereze, prin propria sa funcţionare internă, informaţia necesară menţinerii echilibrului său.

Tinând seama de cele prezentate, noţiunea de sistem se poate reprezenta astfel:
- *Micromediu*
- *Macromediu*

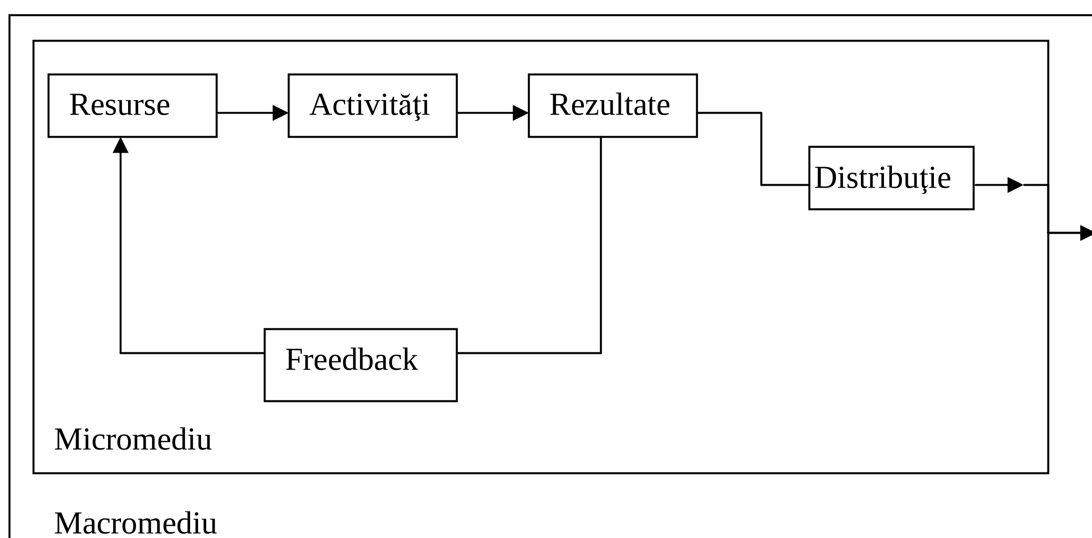


Fig. 2.1 Reprezentarea simbolică a unui sistem

Ca sistem, MRU este format din următoarele elemente:
a. Rezultatele dorite (urmărite)

Pentru a evidenţia finalităţile MRU, trebuie să pornim de la obiectivele şi nevoile sistemului utilizator (organizaţia în ansamblu sau/şi fiecare din componentele sale). În esenţă, organizaţia are ca obiectiv producţia de bunuri şi servicii pentru satisfacerea nevoilor specifice ale unei populaţii, în condiţiile satisfacerii propriilor săi membri. Apare aşadar un obiectiv de natură economică (productivitatea) şi unul de natură umană (satisfacţia). În consecinţă, se poate afirma că productivitatea şi satisfacţia sunt cei doi termeni reţinuti pentru a traduce finalităţile specifice sistemului de MRU.

Ar fi totuşi utopic să credem că sistemul poate maximiza ambele obiective.
În general, el are de optat între mai multe variante posibile:
• să privilegieze productivitatea în detrimentul satisfacţiei indivizilor şi grupurilor;
• să privilegieze satisfacţia în detrimentul productivităţii sau
• să încerce să găsească un punct de echilibru între cei doi termeni.

Această ultimă variantă a fost reţinută de multi autori care arată că funcţiunea de personal nu este în esenţă ca o funcţiune de optimizare în măsura totală a nevoilor prezentate (deseori imposibilă), ci căutarea unui punct de echilibru optimal, variabil de la un moment la altul, astfel încât aşteptările unora şi altora (individ-patron, manager) să fie satisfăcute în măsura posibilului.

Aceasta a treia cale pare să fie cea mai realistă, întrucât corespunde cel mai bine realităţii organizaţiei moderne care prezintă un mediu de muncă, deseori organizaţiei conflictual, adică un context uman în care aşteptările şi aspiraţiile oamenilor sunt rareori perfect compatibile cu exigenţele privind rentabilitatea organizaţiei.

Această constatare devine mai evidentă atunci când există în cadrul organizaţiei o contraputere sindicală capabilă să mediatizeze conflictele sau să le scoată la iveală.

Mult timp, mai ales în epoca de difuzare intensivă a concepţiilor şcolii MRU, conducătorii au crezut că o creştere a satisfacţiei în muncă trebuie, în mod normal, să se traducă într-o creştere de productivitate, totuşi, rezultatele a numeroase lucrări de cercetare nu confirmă întotdeauna legătura de cauzalitate dintre cele două variabile.

Există situaţii în care:

- productivitatea unui individ se îmbunătăţeşte în urma unei modificări de tehnologie sau de proces de producţie fără ca aceasta să conducă, în mod necesar, la o creştere a satisfacţiei în muncă;
- satisfacţia creşte ca urmare a modificării condiţiilor fizice de muncă, fără ca în mod obligatoriu să aibă loc o creştere de productivitate.

Având în vedere aceste aspecte, considerăm că PRODUCTIVITATEA şi SATISFACŢIA ÎN MUNCĂ sunt două finalităţi distincte ale sistemului de management al resurselor umane.

Pentru a răspunde acestor exigenţe de ordin economic şi uman, MRU îşi propune să obţină următoarele rezultate:

• să pună la dispoziţia organizaţiei efective de personal, corespunzătoare sub raport cantitativ şi calitativ, în concordanţă cu posturile existente;
• să asigure stabilitatea relativă a personalului;
• să ofere indivizilor şi grupurilor posibilitatea de a găsi răspuns la aşteptările lor şi la nevoile lor, sau altfel spus, să creeze şi să menţină un mediu de muncă satisfăcător şi valorizant.

b. Activităţile

Sub raportul activităţilor, MRU are două mari dimensiuni:

- dimensiunea operaţională
- dimensiunea emergentă.

Dimensiunea operaţională se compune din cele mai multe activităţi specifice care pot fi ordonate logic şi temporal astfel:

• determinarea obiectivelor generale şi a politicilor care să asigure utilizarea eficientă şi tratarea echitabilă a resurselor;

• punerea la punct a unui suport structural care să permită împărţirea responsabilităţilor şi a autorităţii între responsabilii ierarhici şi specialiştii din domeniul resurselor umane sau revizuirea structurilor existente;

• planificarea efectivelor;

• asigurarea resurselor umane necesare, ceea ce presupune:

- descrierea posturilor şi calificării cerute;
- recrutarea;
- selectarea;

- primirea în organizaţie.

• dezvoltarea resurselor umane, adică:
- aprecierea performanţei şi a potenţialului;
- determinarea nevoilor de formare;
- elaborarea programelor de formare;
- derularea acţiunilor de formare;
- evaluarea şi controlul.

• conservarea resurselor umane, adică:
- evaluarea posturilor de muncă;
- punerea la punct a unui sistem de remunerare;
- administrarea avantajelor sociale;
- activităţile legate de deciziile care privesc promovările, mutările, creşterea sau reducerea efectivelor;
- administrarea disciplinei;
- elaborarea şi administrarea programelor de securitate şi de igienă a muncii.

Dimensiunea emergentă

Toate activităţile care ţin de dimensionarea operaţională au un puternic impact asupra climatului organizaţional, putând să-l îmbunătăţească sau să-l deterioreze.

Fără a intenţiona să prezentăm o listă exhaustivă a activităţilor legate de dimensiunea emergentă a MRU, menţionăm câteva:
- reliefarea, cu participarea personalului implicat, a direcţiilor necesare, aşa cum rezultă din anchetele psiho-sociale întreprinse;
- revizuirea sau adoptarea unei filozofii de management care să fie compatibilă cu noile valori ale societăţii şi cu aşteptările indivizilor sau grupurilor de muncă;
- stabilirea, atunci când este necesar, a unor noi forme de organizare a muncii cum ar fi îmbogăţirea verticală a sarcinilor, crearea grupurilor de muncă semiautonome sau modificarea orarelor de muncă;
- modificarea sistemului de management, astfel încât subalternii să se simtă mai implicaţi în realizarea obiectivelor de organizare şi antrenare.

c. Resursele

În categoria resurselor putem identifica:
• resurse aflate în prezent în folosinţa organizaţiei şi care trebuie alocate diferit pentru realizarea obiectivelor acesteia;
• resurse care se găsesc în mediul organizaţiei (piaţa de muncă externă) şi care pot fi angajate de organizaţie;
• specialişti şi tehnicieni în MRU;
• resursele financiare sau bugetare care vor fi utilizate în diferite programe de activitate legate de funcţiunea resurse umane;
• informaţia provenită din mediul sau generată de sistem;
• o multitudine de instrumente sub formă de modele, teste sau chestionare, care servesc la tratarea informaţiei.

d. Feedback

Reacţia de feedback presupune apariţia unei informaţii pe baza analizei rezultatelor obţinute de sistem. Această informaţie este reintrodusă în sistem şi permite o alocare de resurse.

Pentru a aprecia corect rezultatele obţinute este necesar ca acestea să fie definite cât mai precis.

Eficacitatea sistemului de MRU poate fi apreciată cu ajutorul a două mari grupe de indicatori:
- indicatori care exprimă gradul de realizare a obiectivelor de ordin economic:
.. valoarea adaugată/nr. mediu personal;
.. producţia/om/oră;
.. procentul fluctuaţiei personalului (pe categorii) şi costurile de înlocuire;
.. frecvenţa şi severitatea accidentelor de muncă şi costurile implicate;
.. procentul personalului care satisface exigenţele sarcinilor atribuite etc.
- indicatori care exprimă gradul de realizare a obiectivelor de ordin uman:
.. nivelul de satisfacţie observat pe baza unui chestionar psihosociologic şi nivelul de satisfacţie dorit;
.. procentul de fluctuaţie datorat unor factori de ordin psihosociologic;
.. procentul de absenteism pe categorii de personal;
.. procentul de accidente de muncă (frecvenţă şi severitate) imputabil factorilor de ordin psiho-sociologic;
.. procentul de ore pierdute datorită opririlor de muncă spontane sau opririlor de muncă ilegale;
.. sumele de bani investite în ameliorarea condiţiilor de muncă;
.. diferenţa de salarii între cei platiţi în organizaţie şi cei din alte organizaţii, pentru aceleaşi ocupaţii etc.

13.3.2 SISTEMUL DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE ŞI MEDIUL SĂU

Analiza mediului în care funcţionează sistemul de MRU presupune, înainte de toate, să se opereze distincţia între micro-mediu, ca ansamblu al factorilor interni organizaţiei care influenţează direct MRU şi macro-mediul contextul economic, cultural, legal şi politic care acţionează indirect asupra MRU.

A. Factori de micro-mediu (interni organizaţiei)

a. Filosofia de management – adică sistemul de valori al conducătorilor, concepţia lor privind individul într-o organizatie de muncă.
Conducătorii care sunt atraşi mai degrabă de teoria X a lui McGregor, vor avea tendinţa să privilegieze randamentul în detrimentul satisfacţiei în muncă, dând un impuls "productivist" managementului resurselor umane.

b. Dimensiunea întreprinderii. În organizaţiile mici, responsabilităţile privind MRU trebuie să fie asumate doar de superiorii ierarhici pentru că aceştia nu pot beneficia de un compartiment de personal aşa cum există în marile organizaţii.

c. Fluctuaţiile în producţia de bunuri şi servicii care pot influenţa gradul de stabilitate a resurselor umane şi securitatea locurilor de muncă.

d. Natura relaţiilor interpersonale în cadrul echipei de conducere. Un conflict sau o lipsă de colaborare în cadrul acestei echipe pot determina o deteriorare a climatului relaţiilor interpersonale sau a relaţiilor de muncă la scara întregii organizaţii.

e. Prezenţa unui sindicat. În organizaţiile puternic sindicalizate, negocierea şi administrarea unei convenţii colective de muncă ocupă un loc important în timpul de muncă al unui director de resurse umane sau a colaboratorilor săi, în timp ce, într-o organizaţie fără sindicat, marja de manevră lăsată direcţiei este mult mai mare în domeniul MRU.

f. Tehnologia utilizată. Tehnologia utilizată în producţia bunurilor şi serviciilor determină, în mare măsură, natura activităţilor şi calificarea necesară. În esenţă, o tehnologie de fabricaţie în serie, spre exemplu, determină activităţi parcelare şi

repetitiv, ducând la o anumită depreciere a muncii lucrătorului, deşi experienţe recente, demonstrează că nu totdeauna rolul tehnologiei este decisiv şi că, pentru una şi aceeaşi tehnologie, pot exista forme diferite de concepţie şi repartiţie a muncii.

g. Cultura unei organizaţii. În organizaţiile de tip conservator şi birocratic, deciziile din domeniul MRU vor fi mai degrabă centralizate şi bazate pe respectarea unei reguli şi proceduri. În organizaţiile de tip liberal sau participativ, centrele de decizie vor fi deplasate mai către bază, favorizând participarea oamenilor implicaţi.

Organizaţiile care au structuri rigide, se confruntă cu mai multe dificultăţi în mobilizarea resurselor umane în efortul de producţie, decât organizaţiile care au structuri suple şi descentralizate.

B. Factori de macro-mediu (externi organizaţiei)

Fără a face o trecere în revistă exhaustivă a factorilor care prezidează transformările socio-culturale şi economice dintr-o societate, vrem totuşi să semnalăm, în linii mari, principalele tendinţe care trebuie să reţină atenţia responsabililor actuali sau viitori ai MRU.

a. În plan cultural: valoarea muncii

Se obişnuieste să se considere că munca în societăţile liberale este o cheltuială de efort şi energie necesară producţiei şi distribuţiei bunurilor şi serviciilor care au o valoare de schimb.

Dar această definiţie nu-i mulţumeşte pe toţi. De aceea vom încerca să regrupăm diversele semnificaţii date, în timp, noţiunii de muncă. Astfel, vorbim despre:

- munca impusă
- munca – sursă de autonomie şi progrese personale.

De-a lungul timpului, aceste semnificaţii s-au adaptat diverselor epoci şi au condus la viziuni diferite.

În epoca marelui Egipt, a Greciei Antice şi a Evului Mediu, caracterul impus al muncii predomină. Mai târziu, extinderea industrializării în societăţile liberale a făcut posibil să apară opţiunea referitoare la muncă: a fost posibilă, într-o oarecare măsură, alegerea ocupaţiei şi schimbarea ei.

Totuşi, alegerea referitoare la muncă se operează în cadrul unei multitudini de restricţii:

- PERSONALE – adică ansamblul de aptitudini şi cunoştinţe de care dispune individul;
- ORGANIZAŢIONALE – adică exigenţele organizaţiilor care reglementează comportamentele;
- SOCIALE – care fac din muncă o sursă de venit.

Alături de caracterul de impunere asociat muncii, se cere a fi semnalat şi caracterul de alienare, care s-a amplificat o dată cu aplicarea largă a mecanizării şi automatizării. Munca este percepută ca un factor de alienare atunci când nu permite executantului să se plaseze (situeze) în procesul de producţie şi să sesizeze structura şi semnificaţia ansamblului şi/sau atunci când nu permite individului să exercite un anumit control asupra condiţiilor de execuţie, de curăţenie, de lumină etc.

Industrializarea care a facut să se manifeste mai evident caracterul impus, utilitar şi alienat al muncii, a determinat în acelaşi timp schimbări al căror principal obiectiv este revendicarea unui mai mare control şi a unei autonomii lărgite cu privire la condiţiile de execuţie. Ea a provocat totodată o reflecţie care vizează regândirea muncii şi a organizării sale astfel încât să fie posibilă procurarea unor noi ocazii de

exprimare şi de realizare de sine. Aceasta este de altfel una dintre noile aspiraţii care se manifestă la un număr din ce în ce mai mare de reprezentanţi ai populaţiei active.

b. Dezvoltarea şi difuzarea cunoştinţelor

Utilizarea eficientă şi valorizantă a resurselor umane se bazează în mare parte pe:

- cunoaşterea structurii organizaţiilor,
- cunoaşterea funcţionării organizaţiilor,
- înţelegerea factorilor care pot explica comportamentul indivizilor şi grupurilor.

Curentele de gândire şi lucrările de cercetare care se referă la aceste aspecte pot fi grupate astfel:

• Psihotehnica

Această disciplină a cunoscut un prim efort de sistematizare prin lucrarea lui Hugo Munsterberg, intitulată „Psychology and Industrial Efficiency”. Ea se interesează de elaborarea testelor de selecţie capabile să măsoare gradul de adecvare a diferenţelor individuale pentru a ajuta la alegerea individului, potrivit exigenţelor activităţilor (sarcinilor) ce-i revin.

• Taylorismul

Având în vedere că industrializarea se caracterizează în acelaşi timp printr-un efort de utilizare intensivă a tehnologiei şi prin aplicarea unor principii raţionale de organizare a muncii, taylorismul a fost un curent de gândire important pentru managementul resurselor umane.

• Şcoala resurselor umane

Cunoaşterea structurii şi funcţionării grupurilor de muncă constituie aportul major al acestei şcoli. El a făcut posibilă o mai bună sesizare a realităţii dimensiunii informale a organizaţiilor, precum şi a complexităţii motivării în muncă şi a exerciţiului de comandă.

• Ştiinţele privind comportamentul

Acest curent de gândire regrupează discipline precum psihologia organizaţională, sociologia organizaţiilor şi antropologia socială. Contrar şcolii resurselor umane, ale cărei învăţăminte au luat o turnură „evanghelică”, ştiinţele privind comportamentul se vor „ştiinţifice” prin modul în care abordează fenomenele şi îşi bazează concluziile pe observări şi cercetări proprii.

Contribuţia ştiinţelor privind comportamentul se bazează pe următoarele teme:

- Motivarea individului pentru muncă;
- Determinarea comportamentelor individuale şi a mecanismelor modificărilor acestor comportamente;
- Impactul diferitelor filozofii de management asupra comportamentului indivizilor şi grupurilor (expl. Teoria X şi Y)
- Formarea în domeniul relaţiilor interpersonale;
- Dimensiunea psihologică a sistemelor de remunerare;
- Restructurarea sarcinilor (îmbogăţire, lărgire);
- Studiul relaţiei de interdependenţă între satisfacţia în muncă şi productivitate;
- Metodologia de implantare a schimburilor culturale şi sociale la scara organizaţiilor (dezvoltarea organizaţională).

• Sistemele socio-tehnice

Abordarea sistemică, împrumutată de la ştiinţele biologice şi de la cibernetică, furnizează cadrul de referinţă pentru o nouă înţelegere şi explicare a fenomenelor organizaţionale. În loc să considere în mod izolat activitatea, individul care o

desfăşoară şi tehnologia utilizată, abordarea socio-tehnică se interesează de ansamblul factorilor care pot explica comportamentul indivizilor şi grupurilor aflate în situaţia de muncă.

Această abordare a fost dezvoltată de Emery şi Trist de la Tavistock Institut of Human Relation (Londra) şi serveşte drept bază pentru introducerea noilor forme de organizare a muncii şi mai ales, pentru implementarea grupurilor semiautonome ce afirmă puternic noţiunea de democraţie industrială care se caracterizează printr-o participare directă a lucrătorilor la planificarea, organizarea şi controlul propriei munci, la nivelul diverselor verigi structurale.

c. Instituţiile de muncă

Managementul resurselor umane în cadrul organizaţiilor este influenţat în egală măsură de rolul pe care îl joacă instituţiile de muncă în climatul raporturilor care există la un moment dat între cei trei parteneri sociali: statul, patronatul, sindicatele.

Deplasarea populaţiei active către sectorul serviciilor publice, însoţită de un efort puternic de sindicalizare progresivă a acestor sectoare, a făcut ca statul să-şi abandoneze rolul exclusiv de legislator în domeniul relaţiilor de muncă şi să devină partener activ la masa negocierilor. Această mutare, la care se adaugă şi intensificarea orientării ideologice a unor mari centrale sindicale care regrupează majoritatea personalului din aceste sectoare, a făcut ca relaţiile de muncă să capete o dimensiune politică.

d. Schimbările intervenite în compozţia (structura) forţei de muncă

Modificările intervenite în structura forţei de muncă sunt numeroase şi variate.

Dintre acestea reţinem:

- creşterea ponderii personalului ocupat în sfera serviciilor;
- creşterea ponderii personalului care lucrează în procesele de producţie automatizate;
- tendinţa afişată a tinerilor de a respinge sau de a refuza locurile de muncă parcelare;
- creşterea nivelului de scolarizare în raport cu generaţiile trecute, ceea ce face ca munca să nu mai fie privită doar ca unica sursă de venituri;
- sensibilizarea tinerilor, încă din şcoli, cu privire la noţiunea de dialog şi de participare, determină atitudinea acestora de a revendica tot mai mult, în cadrul organizaţiei, dreptul de a participa la luarea deciziilor şi de a se realiza prin munca lor;
- creşterea ponderii personalului feminin în totalul personalului.

Toate aceste aspecte influenţează sistemul de management al resurselor umane.

e. Progresul tehnologic

Aplicarea noilor cunoştinţe şi exigente concurenţiale într-un regim de economie liberală determină (fac necesare) schimbările tehnologice.

Aceste schimbări creează un sentiment de insecuritate la indivizii a căror calificare nu corespunde noilor sarcini.

Automatizarea procedeelor de fabricaţie şi distribuţie antrenează o substituire graduală a efortului fizic cu cel intelectual şi invită la o intensificare a efortului de actualizare a cunoştinţelor şi obişnuintelor în cadrul organizaţiilor de muncă.

f. Conjunctura economică

Variaţiile survenite la nivelul cererii de bunuri şi servicii determină modificări ale efectivelor necesare.

13.3.3 DEFINIREA POLITICII DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

Întrebaţi despre existenţa politicilor de management al resurselor umane, cei mai mulţi manageri vor fi înclinaţi să răspundă afirmativ. Ei vor avea însă dificultăţi atunci când vor încerca să descrie natura şi conţinutul acestora. În general, aceste politici se presupun a fi cunoscute de către cei care îşi asumă responsabilităţi manageriale, chiar dacă ele nu sunt totdeauna scrise.

În întreprinderile unde există sindicat, politicile de personal sunt totdeauna incluse în diverse clauze ale convenţiei colective de muncă, clauze care acoperă aspectele importante ale managementului resurselor umane: angajarea, formarea, promovarea, tratarea justă şi echitabilă a forţei de muncă, pornind de la o bază individuală şi colectivă etc.

Prezentarea unor astfel de politici nescrise şi asociate unor reglementări existente nu este suficientă pentru a asigura uniformitatea criteriilor care servesc la luarea deciziei în domeniul utilizării eficiente şi valorizante a resurselor umane. De aceea, fără a aluneca într-o formalizare excesivă şi fără a încuraja birocraţia, se recomandă formularea în scris şi difuzarea politicii de managementul resurselor umane.

Politică de management al resurselor umane reflectă intenţiile, atitudinile şi obiectivele managementului de vârf în domeniul procurării, conservării şi dezvoltării resurselor umane. Ea este expresia obiectivelor urmărite şi a mijloacelor folosite şi este, totodată, un ghid de orientare şi acţiune pentru cei care îşi asumă responsabilităţi manageriale.

Pentru a clarifica noţiunea de politică de management al resurselor umane, pot fi reţinute următoarele exemple:

a) În domeniul selecţiei personalului: refuzul angajării candidaţilor care au o legătură de rudenie cu lucrătorii existenţi în organizaţie.

Motivele adoptării unei astfel de politici pot fi următoarele:
- grija de a evita influenţa pe care o poate exercita o legătură de rudenie asupra deciziei de angajare şi promovare;
- păstrarea obiectivităţii şi a spiritului de echitate. Selectarea unui candidat pentru un post trebuie să răspundă, atât cât este posibil, următoarelor criterii:

• abilitate (îndemânare, pricepere);
• experienţă;
• pregătire;
• inteligenţă;
• caracter;
• sănătate fizică etc.

b) În domeniul promovării pot fi adoptate politici în care:
- meritul personal constituie criteriul de bază pentru a decide o promovare. În condiţii egale, preferinţa se poate îndrepta către lucrătorul cu cea mai mare vechime.
- se va urmări în primul rând, atât cât este posibil, să se promoveze lucrătorii din interiorul întreprinderii, înainte de a se recurge la candidaţi din exterior.

c) În domeniul formării obiectivul principal poate fi acela de a asigura fiecăruia posibilitatea că, de 3 - 4 ori în viaţă profesională, să facă un efort de formare orientat în raport cu obiectivele întreprinderii şi în funcţie de competenţele şi dorinţele individului.

13.3.4 FORMULAREA POLITICILOR

În elaborarea sau reformularea politicilor, iniţiativa revine directorului de resurse umane, dar aprobarea finală este dată de echipa managerială.

În vederea elaborării politicii de management al resurselor umane, directorul de personal, împreună cu colaboratorii săi, trebuie să culeagă şi să prelucreze următoarele informaţii:

- natura problemelor cu care se confruntă responsabilii ierarhici în cazul în care ei decid în domeniul angajării, alocării efectivelor, formării, promovării, precum şi a problemelor care apar în respectarea convenţiei colective şi în aplicarea reglementărilor interne;

- natura plângerilor formulate de lucrători şi funcţionari cu privire la tratarea echitabila şi justă a indivizilor;

- rezultatele anchetelor psiho-sociologice care evidenţiază satisfacţia sau insatisfacţia, în raport cu ansamblul condiţiilor de muncă care predomină în organizaţie;

- evantaiul cererilor sau revendicărilor sindicale, delimitând pe cele care pot face obiectul politicilor de cele care vor fi discutate la masa negocierilor;

- natura plângerilor (nemulţumirilor) care au parcurs deja diferite etape ale procedurii de recurs şi fac obiectul unei audieri în faţă unui consiliu de arbitraj sau a unui arbitru, dacă întreprinderea este sindicalizată.

Dispunând de aceste informaţii, directorul de resurse umane poate pregăti o primă redactare a politicilor, având grija să precizeze pentru fiecare:

• obiectivul vizat;

• secvenţa de activităţi ce trebuie efectuate pentru punerea în aplicare a politicii;

• procedurile şi reglementările asociate aplicării politicii;

• categoria de personal vizată de această politică;

• condiţii generale de aplicare (costuri implicate, momentul intrării în vigoare, durata etc...).

Acest prim proiect redactat de către directorul de resurse umane este studiat, revizuit şi în final aprobat de către echipa managerială.

Aprobarea politicii de către echipa managerială nu este întâmplătoare. În acest fel, managementul întreprinderii se angajează şi sprijină politica din domeniul resurselor umane care, în aceste condiţii, capătă o greutate mai mare.

13.3.5 APLICAREA POLITICILOR

Pentru a fi aplicată, o politică trebuie să fie comunicată, de preferat, în scris. Aceasta modalitate va permite o mai mare uniformitate în planul interpretării conţinutului şi va oferi posibilitatea de a se recurge la textul scris atunci când anumite elemente se pierd din memorie. Pentru organizaţiile de mari dimensiuni, unde există o mai mare mobilitate la nivelul resurselor manageriale, aceasta precauţie este chiar mai necesară.

De asemenea, politica trebuie să fie difuzată şi explicată tuturor celor implicaţi în punerea sa în aplicare, fapt ce impune organizarea unor sesiuni de informare.

Aplicarea unei politici implică, în egală măsură, un aspect de „control”, o supraveghere exercitată de directorii de resurse umane şi de colaboratorii acestora.

Aceştia vor verifica realismul şi eficacitatea politicii şi în acest sens, vor răspunde la următoarele întrebări:

• În ce măsură politica facilitează sau nu, atingerea obiectivului vizat?

• Prin aplicarea sa, politica se înscrie în prevederile (dispoziţiile) legislative privind nediscriminarea, angajarea, formarea, orarul de muncă, igiena şi securitatea personalului?
• În ce măsură politica, atât sub raportul conţinutului său, cât şi sub raportul aplicării sale, este compatibilă cu filosofia de management din organizaţie şi cu caracteristicile acesteia.

Pentru a-l ajuta pe directorul de resurse umane să dea un răspuns la această ultimă întrebare, propunem două grile de observare, foarte simple, care pun în relaţie caracteristicile unei organizaţii şi conţinutul politicilor în domeniul managementului resurselor umane. Acest instrument se bazează pe ipoteza că: „unui tip de organizaţie îi corespund anumite politici de management al resurselor umane”.

Raţionamentul porneşte de la luarea în consideraţie a două tipuri de organizaţii: tipul conservator şi tipul inovator.

Grila de observare a politicilor de managementul resurselor umane într-o organizaţie de tip conservator:

INDICATORI DE CONSERVATORISM ORGANIZAŢIONAL	ASPECTE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE	CONŢINUTUL POLITICILOR
• Conducătorii sunt adepţii teoriei X. • Luarea deciziei este centralizată şi nu se bazează pe participarea celor interesaţi. • Comunicarea se face în sens unic, de la vârf către bază	PROCURAREA	Selecţia indivizilor are drept criteriu de bază calificarea de ordin tehnic, cu ajutorul unor teste psihometrice sau cu ajutorul unor probe adecvate.
• Autoritatea se circumscrie pe aria postului. • O diviziune accentuată a muncii şi o descriere detaliată a sarcinilor. • Formalism în raporturile sociale. Multiplicarea regulilor şi procedurilor. • Rezolvarea conflictelor se face prin arbitraj. • Obiectivele sunt determinate unilateral. • O centralizare a controlului administrativ.	CONSERVAREA	Motivarea personalului doar prin instrumente de ordin monetar (salarii, remunerare după randament, împărţirea profitului, avantaje sociale). Aplicarea strictă a reglementărilor privind întârzierile şi absenţele. Menţinerea orarelor fixe de muncă. Promovarea în funcţie de vechime. Asigurarea performanţei locului de muncă. Menţinerea unui sistem convenţional de apreciere a personalului.

• Schimbările se produc în urma unor crize majore.	DEZVOLTAREA	Formarea indivizilor în scopul creşterii productivităţii. Stabilirea de planuri de cariere fără consultarea celor interesaţi. Accentuarea dobândirii abilităţilor de ordin tehnic.

Grila de observare a politicilor de managementul resurselor umane într-o organizaţie de tip inovator:

INDICATORII UNEI ORGANIZAŢII DE TIP INOVATOR	**ASPECTE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE**	**CONŢINUTUL POLITICILOR**
• Managerii îmbrătişează teoria Y. • Luarea deciziilor este difuzată în cadrul organizaţiei. • Schimb de informaţie şi comunicare în cele două sensuri	PROCURARE	Obţinerea unui personal calificat pe plan profesional care să ducă la creşterea capacităţilor de interacţiune socială. Selectarea unui personal de încadrare capabil să pună în aplicare filosofia şi practicile de management.
Modul de conducere adaptat indivizilor şi situaţiilor concrete. • Flexibilitate în descrierea şi execuţia sarcinilor. • Deschidere şi onestitate în raporturile interpersonale. • Rezolvarea conflictelor prin discuţii şi negociere	CONSERVARE	Motivarea personalului punând accentul mai ales pe instrumentele de ordin psihologic şi apoi pe cele monetare, ceea ce asigură asumarea unor responsabilităţi sporite şi a unor posibilităţi de realizare în muncă. Structurarea sarcinilor, astfel încât să favorizeze autonomia indivizilor sau a grupurilor implicate în executarea lor. Implicarea indivizilor în evaluarea randamentului şi a potenţialului propriu
-Consultarea şi negocierea în determinarea obiectivelor. - Responsabilităţi de control partajate.	DEZVOLTARE	Se oferă indivizilor, ocazia de a dobândi o anumită polivalenţă, dacă ei doresc acest lucru, dacă organizaţia o cere.

- Schimbările anticipate fac obiectul unei consultări sau al unei „decizii collective”		Se permite indivizilor să formuleze propriul lor plan de dezvoltare. Se caută să se concilieze planurile de dezvoltare individuale cu exigenţele organizaţiei pe termen lung.

- **Studiu de caz:**

Ganescu Alexandru, directorul de personal de la societatea Grinex SA, este puternic descumpănit în urma unei întâlniri cu ceilalţi membri ai conducerii.

Întâlnirea şi situaţia pusă în discuţie au fost determinate de următoarele aspecte:

În anul acesta, societatea Grinex avea câteva posturi vacante la linia de montaj. Pentru ocuparea acestor posturi vacante s-au primit 500 de cereri de angajare. După ce s-au efectuat cercetări cu privire la informaţiile oferite de cei 500 de candidaţi (informaţii privind vârsta, studiile, statutul social la vechile locuri de muncă, nivelul de îndatorare, prezenţa posibilă a unui cazier juridic), au fost selectaţi, pentru o întrevedere, 100 de indivizi. Întrevederea, bazată pe studiul personalităţii, al voinţei, al potenţialului aparent al candidaţilor, a condus la selecţionarea a 40 de persoane pentru cele 40 de posturi existente.

Unul dintre aceşti candidaţi avea un dosar destul de ciudat... De fapt, acest candidat, Nitu Dan, lucra deja în uzină de un an, în momentul arestării sale pentru crima pasională. După ce a executat o pedeapsă de doi ani în penitenciar, el speră să fie reangajat în această uzină şi, de aceea, s-a hotarât să-l vadă pe dl. Ganescu Alexandru directorul de personal care îl angajase în urmă cu trei ani.

Dl. Ganescu Alexandru s-a străduit să-l convingă că el nu putea lua o decizie atât de importantă fără a se consulta cu superiorul său. În acest scop, Ganescu Alexandru a constituit un dosar complet cu privire la Nitu, dosar pe care doreşte să-l supună discuţiei, în scopul unei decizii rapide şi corecte.

Prima parte a acestui dosar cuprindea toate informaţiile obţinute din timpul primei angajări, plus observaţiile făcute de maistrul din departamentul unde lucrase Dan Nitu. Pe scurt, în această primă parte se putea citi că Nitu era un om valoros, un lucrător destul de sociabil, că manifestă o uşoară lipsă de punctualitate, dar că nu reacţiona nefavorabil atunci când erau necesare ore suplimentare, că era puţin agresiv, dar se controla destul de bine.

A doua parte a dosarului cuprinde informaţii obţinute în urma unei anchete efectuate în penitenciarul unde Nitu fusese închis. În timpul celor doi ani petrecuţi aici, toţi îl cunoşteau ca pe o fiinţă solitară, pesimistă, introvertită. Refractar la orice formă de autoritate, el execută ordinele cu o încetineală relativă. Unii se gândeau că acest comportament se datora nevinovăţiei sale pe care, de altfel, el o proclamă, în faţa tuturor celor care voiau să-l asculte. Alţii se gândeau că acest comportament reprezintă o lipsă de bunăvoinţă şi că Nitu încerca să facă rău semenilor săi.

Dosarul întocmit a fost supus discuţiei într-o reuniune la care participă Ganescu Alexandru, ca director de personal, directorul de uzină şi maistrul departamentului unde lucrase Dan Nitu.

Reuniunea a fost foarte agitată, datorită opiniilor contradictorii emise. De fapt, Ganescu Alexandru era de acord cu angajarea lui Nitu şi încercă să susţină punctul de

vedere cu numeroase argumente. Pe rând însă, aceste argumente erau contracarate de ceilalţi doi.

Iată câteva din opiniile avansate.

MAISTRUL (prima obiecţiune)

„Eu cred că este un bun lucrător, dar închisoarea îi schimbă pe oameni şi apoi nu doresc să am de-a face cu poliţia, în departamentul meu. El a făcut o greşeală şi trebuie să plătească! Noi nu suntem tatăl copiilor sărmani! Şi apoi, ce s-ar întâmpla dacă ar apărea conflicte? Cum va reacţiona Nitu? Ar deveni probabil violent".

DIRECTORUL UZINEI

„Vă daţi seama de riscul că lucrătorii să afle că printre ei se află un ucigaş care face aceeaşi muncă pentru acelaşi salariu..."

GANESCU ALEXANDRU

„Dar nu este nevoie ca lucrătorii să ştie acest lucru!"

MAISTRUL

„Domnule George Davidescu, într-o întreprindere ca a noastră, totul se află!"

GANESCU ALEXANDRU

„De ce să nu-l transferăm în alt departament?"

DIRECTORUL UZINEI

„Noi ne preocupăm de rentabilitatea uzinei, nu facem opere de caritate."

GANESCU ALEXANDRU

„Totuşi nu trebuie să uităm că avem o responsabilitate socială. Tot mai mulţi sunt cei care acceptă acest lucru."

DIRECTORUL UZINEI

„Dragul meu, "money is money". Eu am acţionari în faţa cărora trebuie să răspund pentru activitatea desfăşurată."

(După o lungă pauză).

GANESCU ALEXANDRU

„Nu credeţi, domnilor, că 2 ani de meditaţie este suficient pentru a pune un om pe drumul cel bun? Şi apoi, el a fost eliberat!"

DIRECTORUL UZINEI

„Nu putem şti cu adevărat la ce s-a gândit el în acest timp. Raportul privind perioada din închisoare mă face să cred că el a meditat, mai degrabă, împotriva societăţii în general şi poate chiar împotriva societăţii noastre, ca parte a acesteia.
Nu uitaţi asta!"

GANESCU ALEXANDRU

„Totuşi, în cursul anului petrecut împreună cu noi el a dovedit că este capabil şi în plus este unul din cei aleşi dintre cei 500."

MAISTRUL

„Nu datorăm nimic acestui om!"

GANESCU ALEXANDRU

„Nu trebuie să-l judecăm iarăşi pe acest om, au făcut-o alţii înaintea noastră şi l-au condamnat. Graţie însă unor circumstanţe atenuante, el a fost eliberat după doi ani.”

Directorul uzinei

Alexandru! o crimă este o crimă!

În acest moment, la capătul argumentelor, GANESCU ALEXANDRU, a ieşit din birou.

(La începutul anului următor, GANESCU ALEXANDRU. a primit o scrisoare de mulţumire din partea lui Nitu Dan care lucra de două săptămâni la linia de montaj...).

1. Ce credeţi, în acest caz, despre politica de angajare care avea drept criteriu şi prezenţa unui cazier juridic?
2. Bazându-vă pe variabilele externe şi interne ale sistemului MRU, explicaţi reacţiile maistrului şi ale directorului uzinei.
3. Care sunt argumentele invocate de Ganescu Alexandru pentru a obţine reangajarea candidatului Dan Nitu? Cum apreciaţi atitudinea sa?

13.3 B. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

13.3.1. RESURSELE UMANE, PRINCIPALA RESURSĂ A ORGANIZAŢIEI

13.3.1.1. Rolul primordial al resurselor umane la scara întregii societăţi se regăseşte şi la nivelul organizaţiei, fapt recunoscut şi argumentat de numeroşi oameni de ştiinţă din diferite ţări şi de practică managerială a firmelor competitive pe plan naţional.

Consacrarea unui subcapitol special managementului resurselor umane în cadrul managementului de ansamblu al organizaţiei are în vedere şi faptul că oamenii reprezintă, alături de informaţii, principalele materii prime ale managementului. Ca atare, este absolut firesc să fie abordate în mod special de sine stătător, asigurând o tratare sistemică a ansamblului problematicii manageriale.

Dată fiind importanţa şi specificul lor deosebite, resursele umane fac, în ultimele două decenii şi obiectul special de studiu al unei subramuri de bază a managementului – managementul resurselor umane.

13.3.1.2. Creativitatea resurselor umane în cadrul firmei

În ciuda literaturii foarte bogate consacrate creativităţii, asupra conceptului de creativitate nu s-a ajuns la cristalizarea unui punct de vedere acceptat de majoritatea specialiştilor.

Din analiza definiţiilor elaborate de diverşi specialişti se desprinde concluzia că principalul element definitoriu al creativităţii este generarea de idei noi. Inovarea, în schimb, se caracterizează atât prin apariţia de idei noi, cât şi prin efectuarea de schimbări în organizaţie pe baza acestora

Raporturile dintre creativitate şi inovare în cadrul firmei sunt prezentate grafic în figura 1.

Procesul inovaţional are o sferă largă de cuprindere. Practic, se manifestă în toate activităţile ce se desfăşoară în organizaţii, nerezumându-se la produse şi tehnologii.

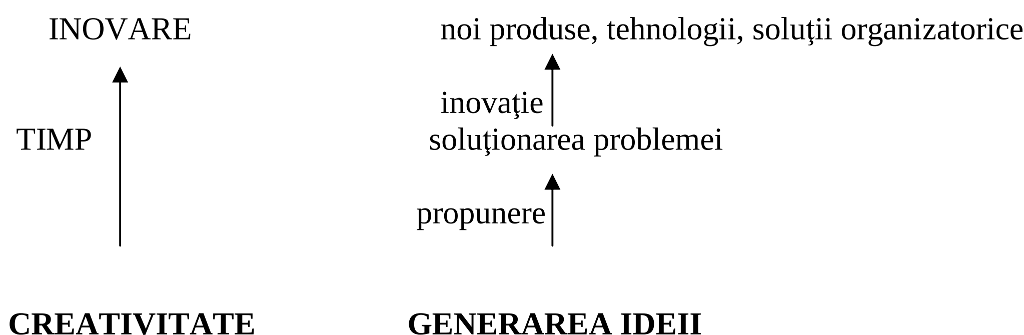


Fig. 1. Raporturile dintre creativitate şi inovare

Persoanele care posedă într-o măsură apreciabilă capacitatea de a fi creative pot fi recunoscute după modul cum gândesc şi acţionează. Cele mai frecvente simptome ale creativităţii sunt cuprinse în tabelul 1.

Tabelul 1.

Simptome ale creativităţii individuale

Nr. Crt	**SIMPTOME**
1	Sensibilitatea la probleme, în sensul disponibilităţii şi deprinderii de a privi cu ochi cercetători situaţii, fenomene, informaţii, evidente cele care se presupun înţelese de la sine în vederea modificării lor.
2	Flexibilitatea în gândire, manifestată în obişnuinţa de a opera cu concepte şi informaţii indiferent de modelele de rezolvare stereotipe, folosite în mod frecvent.
3 4 5	Acceptare de experienţe noi, calitate ce se fundamentează de fapt pe precedentele. Motivaţie puternică pentru succes şi forţa de convingere, manifestate prin consecvenţă în realizarea ideilor noi. Capacitatea de a suporta presiuni şi conflicte din partea celor care „apără” menţinerea stării de lucru precedente în întreprindere. Simptome ale creativităţii.

Accentuăm asupra **creativităţii, întrucât reprezintă suportul fundamental al inovării**, cea care interesează cu prioritate întreprinderile.
Inovarea nu este condiţionată însă numai de aptitudinea creativă a personalului, ci şi de o serie de alte elemente ce depind într-o măsură apreciabilă de managementul organizaţiei. Sintetic acestea sunt prezentate în figura 2. din a cărei examinare reiese complexitatea şi dificultatea sarcinii cu care este confruntată organizaţia, de unde şi rolul său decisiv pentru dezvoltarea şi valorificarea potenţialului inovaţional al personalului încorporat.

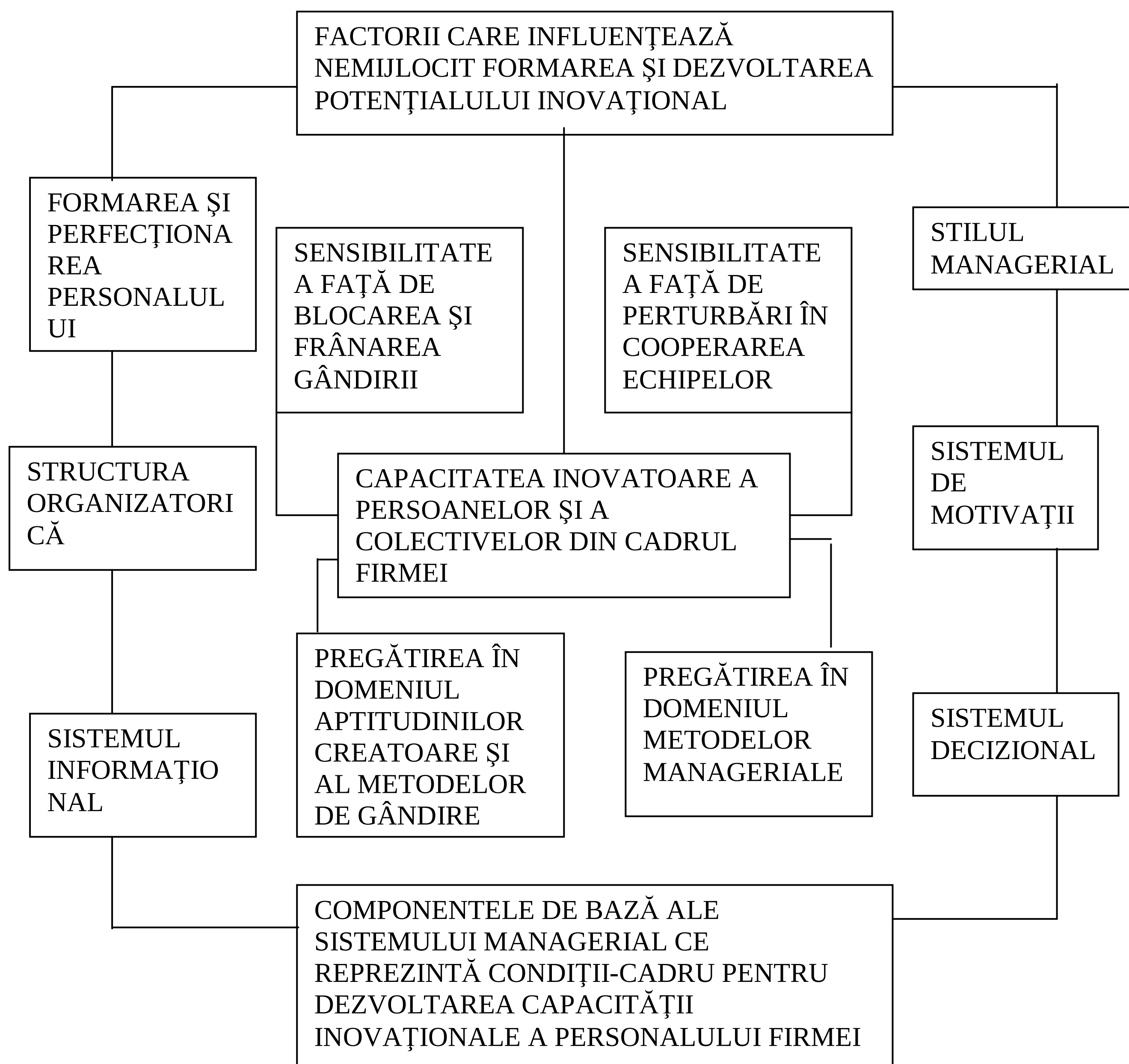


Fig. nr. 2. Factorii care determină capacitatea de inovare a personalului organizaţiei

Intensificarea inovării în cadrul firmei, în scopul creşterii „producţiei finite” de tehnologii, produse, soluţii organizatorice noi sau modernizate implică multiple perfecţionări.

Intensificarea inovării impune fundamentarea întregii munci manageriale pe baza unui set de reguli (vezi tabelul 3) ce reflectă atât necesitatea realizării obiectivelor organizaţiei, cât şi specificul procesului inovării şi particularităţile ce se întâlnesc frecvent la persoanele ce posedă la un nivel apreciabil capacitatea de a crea.

O altă direcţie principală de amplificare a potenţialului de inovare al organizaţiilor o reprezintă utilizarea metodelor de stimulare şi „învăţare” a creativităţii

pentru personalul din întreprinderi cum ar fi: brainstorming, Delphi, sinectică, matricea descoperirilor, analiza morfologică, Delbecq.

13.3.1.3. Selecţia şi încadrarea personalului

13.3.1.3.1. Noţiuni de bază, premise şi criterii de selecţionare şi încadrare

Selecţia şi încadrarea personalului reprezintă componente majore ale funcţiunii de personal, ce se desfăşoară cu participarea managementului organizaţiei sau se efectuează nemijlocit de către aceasta.

Desigur, încadrarea nu trebuie redusă la latura formală. O eficace încadrare a personalului implică facilitarea contactului şi cunoaşterii cu noii şefi şi colegi de muncă, cu sarcinile, competenţele şi responsabilităţile ce-i revin şi familiarizarea cu principalele componente ale culturii organizaţionale specifice respectivei organizaţii. Pentru accelerarea integrării în noua colectivitate, luarea în considerare a aspectelor psihosociologice implicate este esenţială.

Prin selecţionarea personalului înţelegem ansamblul proceselor prin care se aleg persoanele ce întrunesc calităţile, cunoştinţele, deprinderile, aptitudinile şi comportamentele necesare realizării obiectivelor, sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor circumscrise anumitor posturi.

Definiţia încadrării: ***încadrarea personalului constă în ansamblul proceselor de atribuire efectivă a posturilor prevăzute în structura organizatorică a persoanelor selecţionate, inclusiv întocmirea tuturor formalităţilor necesare.***

Selecţia şi încadrarea - prima având ponderea principală - condiţionează într-o măsură apreciabilă calitatea resurselor umane ale organizaţiei, în ultima instanţă resursa sa hotarâtoare.

Din examinarea practicii mondiale şi autohtone al managementului resurselor umane rezultă că, în esenţă, selecţionarea şi încadrarea personalului se bazează pe patru elemente, ce reprezintă fie numai premise pentru selecţionarea şi încadrarea personalului, fie numai criterii de selecţie, fie ambele. Aceste elemente sunt:

- studii atestate de certificate sau diplome
- vechime în muncă,
- postul deţinut anterior,
- calităţile, cunoştinţele, deprinderile, aptitudinile şi comportamentele persoanelor în cauză.

13.3.1.3.2. Metode şi tehnici de selecţie a personalului

În condiţiile efectuării selecţiei, în principal pe baza calităţilor, cunoştinţelor, deprinderilor, aptitudinilor şi comportamentelor, deci a potenţialului personalului, se utilizează un ansamblu de metode şi tehnici de selecţie. Cu ajutorul acestora se încearcă a se diagnostica potenţialul personalului pentru a vedea dacă este în măsură să realizeze în mod eficient obiectivele, sarcinile, competenţele şi responsabilităţile ce-i revin în cadrul organizaţiei.

Metodele şi tehnicile se concep şi se folosesc diferenţiat, în funcţie de natura posturilor pentru care se efectuează selecţia şi de calităţile, cunoştinţele, aptitudinile, deprinderile sau comportamentele ce se testează.

Pentru selecţionarea muncitorilor, componenţii principali ai personalului de execuţie din majoritatea firmelor, se utilizează cu prioritate testele şi probele practice. În selecţionarea personalului de specialitate accentul cade îndeosebi asupra

identificării cunoştinţelor necesare. Modalitatea cea mai frecvent utilizată în acest scop este susţinerea de probe de examinare, scrise şi orale, a cunoştinţelor posedate în domeniul respectiv. În afara acestora, se mai utilizează şi elaborarea unei lucrări tipice domeniului în care va lucra - un fel de probă practică - şi bateriile de teste. Ultima modalitate, frecvent folosită în întreprinderile din ţările dezvoltate, este utilizată încă într-o măsură redusă în firmele româneşti, dar cu tendinţa de creştere în condiţiile avansării tranziţiei la economia de piaţă. Forma organizatorică în cadrul căreia se folosesc tehnicile prezentate mai sus este de regulă concursul, anunţat din timp şi desfăşurat conform prevederilor legii.

În mod firesc, un arsenal sensibil mai bogat de metode şi tehnici de selecţie se întrebuinţează în cazul personalului managerial, corespunzător complexităţii cerinţelor faţă de acesta şi implicaţiilor majore pe care munca sa le are asupra stabilirii şi realizării obiectivelor organizaţiei - teste Wechsler, Binet - Standford , interviuri, chestionare, întocmirea unui dosar etc.

13.3.1.4. Formarea şi perfecţionarea personalului

13.3.1.4.1. Definirea formării şi perfecţionării

În condiţiile contemporane ale fundamentării activităţii umane pe principiul educaţiei continue, al transformării informaţiilor într-o resursă de bază a firmei şi - mai recent - a conturării organizaţiilor care învaţă şi a firmelor bazate pe cunoştinţe, formarea şi perfecţionarea personalului devin prioritare pentru fiecare organizaţie.

Definiţia formării: ***prin formarea personalului, în calitate de activitate, al unei organizaţii desemnăm ansamblul proceselor prin care salariaţii îşi însuşesc într-un cadru organizat, pendinte de organizaţia respectivă, cunoştinţele, aptitudinile, deprinderile şi comportamentele trebuitoare exercitării unor ocupaţii necesare respectivei firme.***

În strânsă legătură cu activitatea de formare se desfăşoară activitatea de perfecţionare a pregătirii personalului.

Definiţia perfecţionării: ***prin perfecţionarea pregătirii personalului desemnăm ansamblul proceselor prin intermediul cărora salariaţii organizaţiei îşi îmbogăţesc, de regulă pe baza frecventării unor programe special organizate de organizaţie, arsenalul de cunoştinţe, metode, aptitudini, deprinderi şi comportamente în domenii în care au deja o calificare de bază, în vederea realizării la un nivel superior a obiectivelor şi sarcinilor ce le revin.***

Formarea şi perfecţionarea salariaţilor, cu tendinţa de extindere la stakeholderii organizaţiei, condiţionează decisiv calitatea resurselor umane ale acesteia şi implicit, performanţele economice obţinute.

13.3.1.4.2. Modalităţi de formare şi perfecţionare

Concret, formarea personalului în cadrul organizaţiei se realizează prin licee de specialitate şi şcoli profesionale pendinte de aceasta, prin calificare la locul de muncă (ucenicie) şi cursuri serale de calificare. Din enunţarea modalităţilor frecvent folosite rezultă că activitatea de formare a personalului în organizaţie se rezumă la personalul de execuţie, de regulă muncitori. Celelalte cadre calificate necesare firmei - ingineri, economişti, tehnicieni etc. - precum şi o parte din muncitori, se pregătesc prin sistemul de învăţământ.

Perfecţionarea pregătirii personalului firmelor se efectuează, de regulă, prin instituţiile de învaţământ superior, firmele private sau publice de pregătire a personalului, care realizează cursuri sau programe proprii, special organizate în cadrul lor.

În condiţiile tranziţiei la economia de piaţă necesitatea perfecţionării personalului se amplifică substanţial. În acest context, o atenţie deosebită se impune perfecţionării managerilor şi specialiştilor, ale căror cunoştinţe, aptitudini şi comportamente necesită o înnoire radicală. Organizaţiile care ignoră sau subapreciază această cerinţă sunt condamnate scăderii performanţelor economice şi chiar faliment.

Programele de formare şi perfecţionare, indiferent de locul organizării, în funcţie de eşalonarea realizării se împart în continue şi discontinue.

Un tip de pregătire care cunoaşte o rapidă amplificare în ultimii ani îl constituie programele organizate şi desfăşurate în cadrul organizaţiei („on the spot”) la care pot participa un număr mare de manageri şi specialişti şi care contribuie substanţial la remodelarea culturii firmei.

13.3.1.4.3. Metode didactice utilizate în formarea şi perfecţionarea personalului

Calitatea formării şi perfecţionării personalului organizaţiei depinde într-o proporţie apreciabilă de arsenalul pedagogic utilizat. În funcţie de conţinutul lor, de calităţile pe care le solicită cu precădere participanţilor la procesul de învăţământ, metodele didactice se divid în doua **categorii principale**:

- clasice
- moderne sau active.

Metodele didactice clasice. Mai frecvent utilizate sunt prelegerile sau expunerile şi seminariile. Caracteristic lor este concentrarea asupra prezentării de cunoştinte şi asupra însuşirii acestora. Deci, se are în vedere, în principal, doar componenţa cunoştinţelor a potenţialului uman, ignorând în bună măsură componentele aptitudini, deprinderile şi comportamentele care, de fapt, condiţionează decisiv eficacitatea muncii în cadrul societăţilor comerciale şi regiilor de stat.

Metodele didactice moderne sau active se axează asupra formării şi dezvoltării de aptitudini, deprinderi şi comportamente solicitând cu prioritate capacitatea de analiză, puterea de sinteză, abilitatea de a stabili obiective şi a concepe realizarea lor, formarea de stereotipuri dinamice în legătură cu utilizarea unor metode, dezvoltarea capacităţii de a operaţionaliza sarcini, metode etc. Între metodele active semnalăm cazul, simularea managerială, metoda incidenţei, bateriile de teste s.a.

Investigaţiile efectuate au relevat că eficacitatea procesului de formare şi perfecţionare a personalului, a utilizării metodelor active creşte când se au în vedere mai multe **elemente**:

- conţinutul programelor este strâns legat de munca participanţilor din firmă în condiţiile actuale ale tranziţiei la economia de piaţă;
- problemele abordate interesează şi pe şefii ierarhici şi subordonaţii participanţilor;
- participanţii la programe dispun, în cadrul organizaţiei, de libertatea şi competenţa de a utiliza cunoştinţele, deprinderile şi aptitudinile dobândite;

- participanţii sesizează existenţa unor relaţii între folosirea unor elemente asimilate şi realizarea obiectivelor individuale şi ale compartimentului din care fac parte;

- personalul participant la programele de formare şi perfecţionare obţine satisfacţii în munca curentă, ceea ce constituie un imbold pentru aplicarea noilor cunoştinte şi metode.

Luarea în considerare a acestor elemente de managementul superior al organizaţiei şi de compartimentul personal este de natură să favorizeze sensibil atât derularea în condiţii superioare a formării şi perfecţionării personalului, cât şi creşterea competitivităţii firmei.

13.3.1.5. Evaluarea şi promovarea personalului

13.3.1.5.1. Definirea evaluării şi metode de evaluare

Definiţia evaluării: ***evaluarea personalului poate fi definită ca ansamblul proceselor prin intermediul cărora se emit judecăţi de valoare asupra salariaţilor din organizaţie, consideraţi separaţi, în calitate de titulari ai anumitor posturi, în vederea relevării elementelor esenţiale ale modului de realizare a obiectivelor şi sarcinilor conferite şi de exercitare a competenţelor si responsabilităţilor, a acordării de recompense şi sancţiuni, a stabilirii modalităţilor de perfecţionare a pregătirii, a conturării perspectivelor de promovare.***

Din această definire rezultă implicaţiile multiple pe care le are evaluarea asupra funcţionalităţii şi profitabilităţii firmei. Mai întâi, evaluarea asigură un important suport informaţional, atât pentru decizii de recompensare, promovare, perfecţionare etc. privind personalul întreprinderii, cât şi pentru decizii cu caracter strategic şi tactic referitoare la viitorul profil al organizatiei, la abordarea anumitor pieţe de desfacere, care se bazează într-o proporţie apreciabilă pe calitatea resurselor umane. De raţionalitatea acestor decizii depinde sensibil competitivitatea firmei.

Implicaţiile evaluării personalului nu trebuie reduse doar la nivelul organizaţiei. Deosebit de importante sunt consecinţele evaluării asupra vieţii profesionale a componenţilor firmei, asupra satisfacţiei lor în muncă, perspectivelor şi evoluţiei acestora şi în general, asupra realizării lor pe toate planurile.

Evaluarea, datorită amplorii şi complexităţii implicaţiilor sale, cunoaşte o constantă extindere în organizaţiile moderne. De altfel, după opinia unor specialişti, problema numărul unu a managementului organizaţiei este evaluarea cadrelor, ceea ce se reflectă şi în constituirea de noi discipline: docimologia, doxalogia, erogologia şi altele.

O reflectare a rolului crescând pe care îl are evaluarea în organizaţiile moderne o reprezintă numeroasele metode şi tehnici utilizate în acest scop. În funcţie de sfera de aplicabilitate, metodele şi tehnicile de evaluare se împart în: **generale** şi **speciale**.

Metodele de evaluare generale sunt aplicabile la orice component al organizatiei, indiferent de postul deţinut. Principalele metode de acest fel sunt:

- notaţia
- aprecierea globală
- aprecierea funcţională

Alături de metodele de evaluare generală în întreprinderea modernă se folosesc, într-o măsură sporită, metodele de evaluare speciale, utilizabile doar pentru anumite

categorii de personal din organizaţii, mai ales manageri şi specialişti de înaltă calificare. Utilizarea lor necesită o pregătire şi resurse mai ample, ceea ce explică şi folosirea selectivă, pentru anumiţi titulari de posturi. Între metodele din această categorie cele mai frecvent întrebuinţate enumerăm: cazul, testele de autoevaluare şi centrul de evaluare.

Efectuarea unei evaluări riguroase implică, pe lângă cunoaşterea şi folosirea de metode adecvate şi respectarea unor premise metodologice şi organizatorice ce decurg atât din natura evaluării, cât şi din caracteristicile organizaţiei, prezentate sintetic în tabelul 2.

Tabelul 2.

Premise ale unei evaluări riguroase

Nr Crt	**PREMISE**
1	Criteriile de evaluare ale personalului se diferenţiază în funcţie de natura posturilor deţinute de respectivele persoane, de potenţialul organizaţiei şi obiectivele sale.
2	Evaluarea trebuie să fie unitară, în sensul că pentru personalul de aceeaşi specialitate sau care exercită posturi identice este necesar să se aibă în vedere aceleaşi criterii, utilizate în acelaşi mod.
3	Pentru a fi edificatoare, evaluarea este necesar să se efectueze pe perioade suficient de lungi, în care persoana respectivă trebuie confruntată cu principalele probleme specifice postului respectiv.
4	Metodele şi tehnicile utilizate trebuie să aibă în vedere specificul fiecărui post, întrucât în evaluarea salariaţilor practic nu există decât cazuri particulare, de unde necesitatea abordării diferenţiate.
5	Evaluarea trebuie să se bazeze numai pe informaţii certe, verificabile, informaţiile îndoielnice, nesigure se resping sau se au în vedere cu multă circumspecţie.
6	Rezultatul evaluării se comunică de evaluatori persoanei în cauză, însoţit de recomandările necesare, asigurându-se premisa pentru valorificarea integrală a rezultatelor evaluării.

Respectarea cerinţelor enunţate este de natură să evite apariţia erorilor tipice de evaluare care impietează apreciabil asupra eficienţei folosirii sale.

13.3.1.5.2. Concepte, tendinţe şi caracteristici ale promovării personalului

O modalitate principală de valorificare a rezultatelor evaluării personalului o reprezintă promovarea sa.

Definiţia promovării: ***în esenţă, prin promovare înţelegem ansamblul proceselor prin care se atribuie personalului din cadrul organizaţiei posturi manageriale situate pe un nivel ierarhic superior, precum şi gradaţii sau clase mai mari în cadrul aceluiaşi post.***

Posturile obţinute prin promovare încorporează, de regulă, sarcini şi competenţe, responsabilităţi calitativ superioare, ceea ce se reflectă în rolul sporit pe care-l joacă în ansamblul organizaţiei şi într-o salarizare mai mare.

Criteriile de promovare a personalului principal sunt aceleaşi ca şi la selecţionarea sa: studiile, vechimea în muncă, postul deţinut anterior şi calităţile, cunoştinţele, deprinderile şi aptitudinile. În funcţie de modul cum sunt utilizate criteriile de promovare în organizaţiile contemporane se manifestă trei tendinţe principale.

a) Promovarea pe baza vârstei şi a vechimii în muncă.

b) Promovarea pe baza rezultatelor este tendinţa cu cea mai largă răspândire.

c) Promovarea pe baza potenţialului personalului reprezintă tendinţa care se manifestă în managementul personalului din firmele moderne.

13.3.1.6. Comunicaţiile în cadrul organizaţiei

Etapa de tranziţie spre economia de piaţă, caracterizată prin reconsiderarea rolului managementului ca principal vector al eficienţei economico-sociale, aduce în actualitate comunicarea dintre manager şi subordonaţi ca element dinamizator al proceselor manageriale şi, concomitent, condiţie a unui climat organizaţional şi motivaţional adecvat realizării obiectivelor.

Managerul prevede, organizează, coordonează, motivează, controlează şi evaluează eficace numai dacă dispune de informaţii, în volumul şi de calitatea dorită. Pentru aceasta el trebuie să comunice permanent cu subordonaţii, cu colaboratorii şi managerii aflaţi în „amonte" de postul sau, iar eficacitatea comunicaţiilor depinde de sistemul de comunicaţii conceput, realizat şi utilizat în cadrul organizaţiei.

13.3.1.6.1. Definirea comunicării

Numeroasele definiţii date comunicaţiei relevă faptul că, la nivelul unei organizaţii, între centrele generatoare şi furnizoare de informaţii şi cele beneficiare se stabilesc multiple legături ce facilitează transferul acestora şi implicit, derularea proceselor de management şi execuţie.

Definiţia comunicării: ***comunicarea este un process de transmitere a informaţiilor, sub forma mesajelor simbolice, între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emiţător, altele cu statut de receptor, prin intermediul unor canale specifice.***

La nivelul organizaţiei există numeroase reţele de comunicaţii - respectiv grupaje de canale de comunicaţii, regăsite în configuraţii specifice - care alcătuiesc sistemul de comunicaţii. Rolul deosebit al comunicării în asigurarea funcţionalităţii şi eficacităţii activităţilor organizaţiei este generat, în principal, de:

- volumul, complexitatea şi diversitatea apreciabile ale obiectivelor organizaţiei şi subsistemelor sale, datorate impactului variabilelor mediului ambiant naţional şi internaţional;
- mutaţiile profunde intervenite în caracteristicile dimensionale şi funcţionale ale firmei româneşti, declanşate de tranziţia la economia de piaţă. Schimbarea şi împlementarea noului economic, managerial, tehnic şi tehnologic au devenit o permanentă în majoritatea firmelor, cu consecinţe apreciabile asupra complexităţii şi configuraţiei comunicaţiilor;

- grupurile şi modul de concepere şi funcţionare a acestora în cadrul organizaţiei, având în vedere rolul comunicaţiilor de a vehicula, de a amplifica legăturile dintre componenţii grupurilor, de a consolida coeziunea acestora;

- activitatea managerială, modul de structurare a timpului lor de muncă în secvenţe care să permită rezolvarea decizională şi operaţională a problemelor cu care se confruntă domeniul condus. Din acest punct de vedere este unanimă aprecierea conform căreia un manager afectează aproximativ 80% din timpul său pentru a comunica, situaţie ce justifică multiplele tipuri de roluri pe care acesta le îndeplineşte în cadrul organizaţiei: interpersonal (simbol, lider, agent de legătură), informaţional (observator activ, difuzor, purtător de cuvânt) şi decizional (întreprinzător, regulator, repartitor de resurse, negociator).

13.3.1.6.2. Principalele abordări ale comunicării

Comunicaţiile şi sistemele de comunicaţii specifice unei organizaţii au constituit obiectul unor ample cercetări. Axate pe aspecte de natura psihologică şi apelând la modalităţile de exprimare preluate din informatică şi cibernetică, principalele abordări ale procesului de comunicare pot fi rezumate la următoarele:

a) **Schema lui Laswell**, ce prezintă, de o manieră foarte simplificată (liniară), procesul de comunicare, conceput să răspundă la 5 întrebări: cine?; ce zice?, prin ce mijloace/, cui/, cu ce efecte?

b) **Schema lui Shannon**, mult mai complexă decât precedenta, prin aceea că se introduc şi se utilizează noţiunile de „codificare” şi „decodificare”

c) **Schema lui Wiener,** ce completează precedentele realizări cu feedback-ul (informaţia retur) în posesia căruia emiţătorul intră, cunoscând astfel maniera de receptare a mesajului comunicaţiei.

13.3.1.6.3. Componentele procesului de comunicare

Aşa cum a rezultat şi din definiţie, procesul de comunicare se derulează prin intermediul următoarelor componente:

- emiţătorul;
- mesajul;
- canalul;
- receptorul.

Emiţătorul, aflat în ipostaza de manager sau executant, este persoana care iniţiază comunicaţia.

Mesajul reprezintă forma fizică a informaţiei transmise de emiţător spre receptor, ce îmbracă mai multe ipostaze (verbală şi nonverbală).

Canalul este calea de transmitere a informaţiei, strâns legata de mesaj.

Receptorul, executant sau manager, este persoana sau grupul de persoane beneficiare a mesajului informaţional.

De precizat că procesul de comunicare, în viziunea cibernetică, reclamă complexe operaţii de codificare şi decodificare.

13.3.1.6.4. Tipologia comunicaţiilor în organizaţie

Varietatea comunicaţiilor întâlnite în cadrul organizaţiei este relevantă prin clasificarea în funcţie de mai multe criterii de clasificare precum:

a) canalul de comunicare - comunicaţii formale şi informale

b) direcţie (sens)

- comunicaţii verticale descendente - comunicaţii verticale ascendente, - comunicaţii orizontale
- comunicaţii oblice

c) conţinut

- comunicaţii operatori
- comunicaţii opţionale, deşi nu vizează cu prioritate realizarea obiectivelor individuale circumscrise posturilor, sunt foarte importante pentru relaţiile dintre salariaţi.
- comunicaţii generale
- comunicatii motivaţionale

d) mod de transmitere

- comunicaţii verbale
- comunicaţii non-verbale

Dacă tipologia comunicaţiilor este atât de diversă, tot astfel se manifestă şi reţelele de comunicaţii. Acestea se regăsesc în ipostaza de:

a) reţele descentralizate (în „cerc" sau în „lanţ"), în care membrii grupului sunt egali,

b) reţele centralizate (în „Y" sau în „stea"), între membrii grupului existând relaţii de supra sau subordonare, deci aceştia sunt inegali.

Reţeaua sub formă de „cerc" corespunde unui stil participativ de management şi facilitează comunicaţii eficiente, în timp ce reţeaua în „lanţ" diminuează sensibil posibilităţile de comunicare manager - subordonat. La polul opus se află reţelele centralizate, ce corespund stilului autoritar de management şi la nivelul cărora comunicaţiile sunt mai dificil de realizat.

13.3.1.6.5. Deficienţe majore în procesul de comunicare

Funcţionarea eficace a sistemului de comunicaţii în organizaţii este adesea influenţată de apariţia şi manifestarea a numeroase bariere, circumscrise factorilor perturbatori deja abordaţi în acest subcapitol. Ele îşi au originea în caracteristicile psihologice ale emiţătorului şi receptorului, în maniera de comunicare, în nevoile, aspiraţiile şi motivaţiile acestora, precum şi în caracteristicile situaţiilor concrete în care se derulează comunicarea. Aşadar, cauzele care generează asemenea bariere sunt legate de **emiţător, de receptor, de mesaj, de canalul de comunicare**, precum şi de contextul în care se desfăşoară procesul de comunicare.

În opinia majorităţii specialiştilor, cele mai semnificative tipuri de bariere comunicaţionale se referă la:

a) limbaj şi modul de exprimare

- folosirea necorespunzătoare a unor elemente ale procesului de comunicare (tonul folosit, gesturi, expresia feţei, pozitia corpului etc.);
- incapacitatea emiţătorului de a-şi stapâni emoţiile în transmiterea mesajului informaţional;
- aceleaşi cuvinte au sensuri diferite pentru anumite persoane.

b) recepţie a mesajelor

- tendinţa de a auzi numai ceea ce ne-am obişnuit să auzim;
- ignorarea informaţiilor care sunt în dezacord cu ceea ce cunoaştem;
- evaluarea subiectivă de către receptor a sursei obiective (emiţătorul) de transmitere a mesajului;
- recepţionarea, în moduri diferite, de către variate persoane din cadrul organizaţiei, a aceluiaşi mesaj.

c) contextuale comunicării
- perceperea diferită a mesajelor în funcţie de presiunile exercitate de mediu asupra receptorului (zgomot, climatul organizaţional etc).
d) eterogene
- discernerea insuficientă a mesajelor relevante transmise sau primite, de cele cu semnificaţie redusă sau nulă.

Aceste bariere declanşează o serie de deficienţe în sistemul de comunicaţii din organizaţie, între care filtrajul, distorsiunea, supraîncărcarea canalelor de comunicare cu informaţii inutile sunt cele mai importante.

13.3.1.6.6. Modalităţi de amplificare a eficacităţii comunicaţiilor.

Depăşirea barierelor şi implicit, atenuarea ori eliminarea disfuncţionalităţilor majore ale sistemului de comunicaţii din organizaţii necesită acţionarea în mai multe direcţii. Cercetările întreprinse în ultimii ani consideră ca prioritare următoarele modalităţi:

a) motivarea adecvată a comunicării,
b) asigurarea unei comunicări clare, concise,
c) perfecţionarea managerilor ,
d) perfecţionarea capacităţii de exprimare şi de ascultare,
e) promovarea cu predilecţie a unor stiluri participative de management,
f) perfecţionarea structurii organizatorice,
h) informatizarea managementului.

13.3.2. MOTIVAREA COMPLEXĂ A PERSONALULUI

13.3.2.1. Conceptul de motivare

13.3.2.1.1. Definirea motivării

Motivarea reprezintă o componentă majoră a managementului şi un subiect dintre cele mai frecvent tratate în literatura de specialitate. Ca urmare, se înregistrează o mare varietate de abordări, nu rareori contradictorii.

Din punct de vedere al concepţiei manageriale pe care se fundamentează, deosebim două accepţiuni majore ale motivării:

Motivarea în sens restrâns, bazată pe o viziune clasică asupra organizaţiei şi managementului, care are în vedere numai salariaţii sau personalul firmei.
Aceasta optică încă mai predomină atât în teoria, cât şi în practica managerială mondială.

Motivarea în sens cuprinzător, conturată în ultimii ani, bazată pe o viziune modernă asupra organizaţiei şi managementului. Caracteristica sa esenţială o constituie axarea asupra stakeholderilor, adică asupra acelor persoane, categorii de personal şi organisme care au interese majore în desfăşurarea şi performanţele firmei. Principalii stakeholderi care, de regulă, se au în vedere sunt: proprietarii, clienţii, managerii, salariaţii, sindicatul, furnizorii, banca, administraţia centrala şi/sau locală, comunitatea locală etc.

Cele două optici asupra firmei şi managementului se reflectă şi în definirile sensibil diferite ale motivării.

Definiţia motivării restrânse: ***motivarea în sens restrâns constă în corelarea necesităţilor, aspiraţiilor şi intereselor personalului din cadrul organizaţiei cu realizarea obiectivelor şi exercitarea sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor atribuite în cadrul organizaţiei.***

Definiţia motivaţiei în sens larg: ***motivarea în sens larg rezidă în ansamblul de decizii şi acţiuni prin care se determină stakeholderii organizaţiei să contribuie direct şi indirect la realizarea de funcţionalităţi şi performanţe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora în abordarea şi realizarea obiectivelor organizaţiei şi ale subsistemelor sale.***

13.3.2.1.2. Rolurile motivării personalului

Indiferent de conţinutul motivării, rolurile îndeplinite sunt multiple şi intense. Ţinând cont de palierul indicat, rolurile şi efectele motivării pot fi rezumate astfel:

Rolul managerial este cel mai direct şi constă, în esenţă, în determinarea de factor a conţinutului şi eficacităţii funcţiei de antrenare, care, la rândul ei, condiţionează decisiv concretizarea celorlalte funcţii manageriale - previziunea, organizarea, coordonarea şi control-evaluarea.

Rolul organizaţional se referă la impactul major pe care motivarea îl are direct şi prin intermediul celorlalte elemente manageriale asupra modului cum funcţionează organizaţia şi performanţele sale.

Rolul individual vizează puternica dependenţă a satisfacţiilor şi insatisfacţiilor fiecărui salariat din organizaţie, a evoluţiei sale, de motivarea exercitată în organizaţie.

Rolul economic se referă la condiţionarea indirectă, dar substanţială a performanţelor economice ale fiecărei organizaţii de motivarea ce predomină cadrul său.

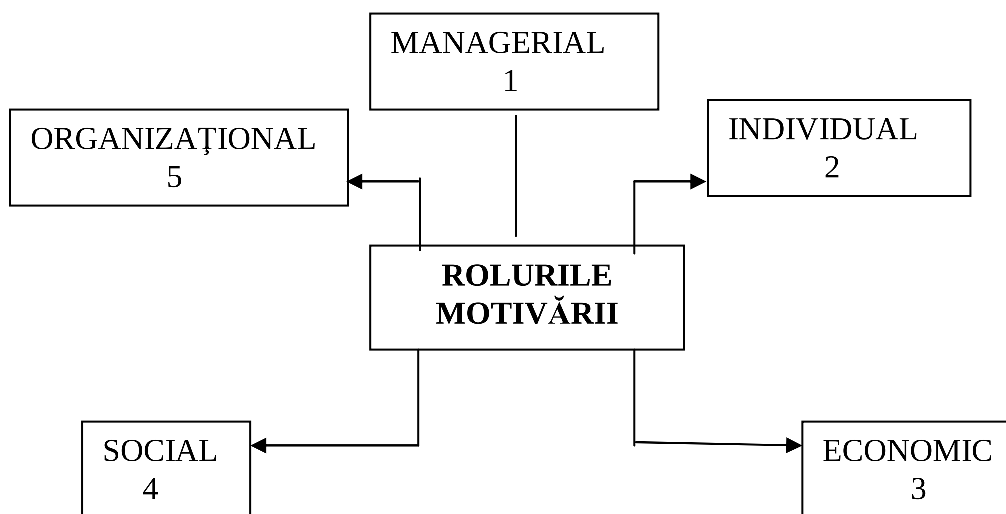


Fig. 7. Principalele roluri ale motivării

Rolul social reprezintă în fapt efectul sinergetic al precedentelor roluri în planul elementelor psiho-sociologice.

Importanţa motivării a fost argumentată şi de rezultatele investigaţiilor cu caracter empiric. Spre exemplu, o cercetare la care au răspuns 601 manageri de nivel superior din firmele nord-americane a relevat că din 9 factori consideraţi, aceştia au

afirmat că motivarea personalului este cel mai important pentru implementarea sistemelor moderne de creştere a calităţii în companiile respective.

13.3.2.2. Principalele teorii motivaţionale

13.3.2.2.1. Tipologii

Tipologia lui Lopez

Multitudinea abordărilor motivaţionale impune o sistematizare a acestora.
Dat fiind însă complexitatea şi diversitatea lor, în literatura de specialitate sunt prezentate mai multe tipologii care, parţial, se suprapun şi se completează. În continuare prezentăm selectiv anumite tipologii care înregistrează o mai frecventă utilizare în lucrările de management.

Profesorul spaniol Juan Pérez Lopez delimitează, în funcţie de ipotezele privind natura motivaţiilor personalului, trei categorii de teorii:

a) **mecaniciste**
b) **psihosociologice**
c) **antropologice**

Deci, din cele trei categorii de motivaţii avute în vedere, două - extrinseci şi transcendente - depind de caracteristicele mediului, referindu-se la ceea ce se întâmplî în afara persoanei respective. Comportamentul uman este conceptualizat ca un sistem deschis sau deschis-adaptiv.

Din examinarea comparativă a acestor trei tipuri de teorii motivaţionale - care în acelaşi timp sunt şi organizaţionale - se poate concluziona ca există o singură teorie completă - cea antropologică.

Tipologia Longenecker si Pringle

Profesorii americani ***Longenecker şi Pringle*** divid teoriile organizaţionale în două categorii - de conţinut şi de proces.

Teoriile de conţinut pun accentul asupra factorilor specifici ce motivează salariaţii ca indivizi.

Teoriile de proces se focalizează asupra dinamicii motivării, începând cu energizarea iniţială a comportamentelor, continuând cu selecţia alternativelor şi ajungând la efortul actual.

Din numeroasele teorii motivaţionale vom prezenta patru, cele mai cunoscute, ale căror elemente apreciem că prezintă o utilitate deosebită pentru managerii români în perioada actuală şi următoare.

13.3.2.2.2. Abordarea lui Mc.Gregor

Teoriile X şi Y

Potrivit specialistului american Douglas Mc.Gregor, la baza deciziilor şi comportării managerilor în exercitarea funcţiilor manageriale, există două abordări principale, formulate sub forma cunoscutelor teorii "X" şi "Y". Postulatele pe care se bazează acestea sunt prezentate în tabelul nr.3.

De precizat că, ulterior, un cunoscut specialist francez în management a completat cele două teorii cu o a treia, "Z", care reprezintă o combinare a acestora. În viziunea lui Octave Elénier, omul mediu se caracterizează prin îmbinarea în proporţii relativ egale a trasăturilor încorporate de teoriile "X" şi "Y".

Abordarea lui Gregor face parte din teoriile psihosociologice şi respectiv, de conţinut.

Tabelul nr.3.

Postulatele teoriilor "X" si "Y"

Nr. Crt	**TEORIA X**	**TEORIA Y**
1	În procesul muncii omul (obişnuit) mediu este predispus spre delasare, evitând-o, muncind cât mai puţin posibil.	Pentru omul mediu efectuarea de eforturi fizice şi intelectuale în procesul muncii este tot atât de normală ca şi odihna sau distracţia
2	Omul mediu nu are ambiţie, doreşte să evite asumarea de responsabilităţi, preferă să fie condus.	Controlul şi amenintarea cu pedepse nu sunt singurele mijloace pentru a determina participarea omului mediu la realizarea obiectivelor firmei.
3	Omul mediu este egoist, indiferent la necesităţile organizaţiei din care face parte.	În condiţii normale, omul mediu învaţă nu numai să accepte şi să exercite sarcini şi responsabilităţi, dar şi le asumă din proprie iniţiativă
4	Prin natura sa, omul mediu se opune schimbărilor în cadrul organizaţiei în care este integrat	Asumarea de sarcini şi responsabilităţi depinde de motivaţiile pozitive, de recompensele asociate lor.
5	Ca urmare, omul mediu trebuie să fie forţat, ameninţat cu pedepse, controlat permanent etc. pentru a fi determinat să depună eforturile necesare realizării obiectivelor organizaţiei.	În condiţiile firmelor moderne, potenţialul intelectual al omului mediu este utilizat doar partial. Teoriile x şi y

13.3.2.2.3. Teoria lui Maslow

În esenţă, această teorie constă în stabilirea unei ierarhii a necesităţilor umane şi în evidenţierea unui dinamism al motivării generat de satisfacerea respectivelor categorii de necesităţi. Reamintim că aceste categorii de necesităţi sunt următoarele:

• fiziologice elementare
• securitate şi siguranţa
• contacte umane şi afiliere la grup, de natură socială
• statut social şi stimă
• autorealizare

Maslow susţine că satisfacerea necesităţilor menţionate prezintă o apreciabilă valoare motivaţională numai până la un anumit nivel, corespunzător nevoilor, potenţialului şi aspiraţiilor fiecăruia, după care un plus de motivare se obţine numai prin satisfacerea necesităţii de grad superior. Singura categorie de necesităţi care practic nu se epuizează este ultima, dar pentru omul mediu satisfacerea acestei necesităţi are valoare motivaţională numai după ce precedentele patru categorii de necesităţi au fost satisfăcute succesiv la un nivel corespunzător (vezi fig. 2. din capitolul 1).

Teoria lui Maslow face parte din categoria teoriilor psihosociologice şi de proces.

13.3.2.2.4. Teoria lui Herzberg

Pornind de la teoria lui Maslow, pe care a particularizat-o la organizaţiile economice si a detaliat-o, Frederick Herzberg a creat o nouă teorie deosebit de cunoscută.

În viziunea sa există două categorii principale de factori motivaţionali:

• factori de igienă sau contextuali
• factorii motivaţionali

Herzberg consideră că amplificarea motivării şi implicit a performanţelor în muncă se obţine numai prin acţiunea factorilor motivaţionali. De aici accentul deosebit acordat de acesta "îmbogăţirii" posturilor. Factorii contextuali de igienă sunt trataţi mai mult ca reprezentând condiţii necesare pentru desfăşurarea proceselor de muncă.

Modelul lui Herzberg face parte din categoria teoriilor psihosociologice şi de conţinut.

13.3.2.2.5. Teoria aşteptărilor VIE a lui Vroom

Fundamentul acestei teorii îl constituie postulatul că aşteptarea pe care o are un salariat vizavi de obţinerea unor anumite elemente sau realizarea anumitor situaţii constituie principala forţă motivaţională, devenind sursa principală de alimentare a eforturilor depuse în procesul muncii. Mai concret, teoria lui Vroom consideră că trei sunt elementele motivaţionale de bază în orice proces de management:

- **V** - valenţa motivaţională, indică intensitatea dorinţei unui salariat de a realiza un anumit obiectiv în cadrul organizaţiei, când un obiectiv, o aşteptare este preferată alteia.
- **E** - aşteptarea salariatului, ce reflectă convingerea sa referitoare la producerea unui anumit eveniment sau obţinerea unei anumite performanţe în cadrul organizaţiei, în cazul manifestării de către el a unui comportament special.
- **I** - instrumentalitatea, ce exprimă amploarea convingerii unei persoane că realizarea unui prim nivel de performanţă va fi asociat cu obţinerea în planul secundar a unor anumite acţiuni motivaţionale în favoarea sa.

Cele trei elemente servesc ca bază pentru a promova comportamente motivaţionale la salariaţi de către manager, valorificând marele efect energizant pe care îl au dorinţele, aşteptările personalului atunci când este adecvat.

13.3.2.2.6. Abordarea contingency

Definitorie pentru teoriile contingency este abordarea corelativă a motivării managementului, organizaţiei şi mediul sau exogen. De precizat că teoriile contingency - cum ar fi, de exemplu, cele elaborate de cunoscuţii profesori nordamericani Michael Porter şi Henry Mintzberg - nu sunt strict focalizate pe motivare. De regulă, motivarea este tratată ca o componenţa majora a managementului, care reprezintă principalul domeniu analizat, fireşte, corelat cu organizaţia şi mediul sau.

Specific abordării contingency este identificarea unuia sau mai multor seturi de variabile ce reflectă starea şi evoluţiile firmei, mediului exterior şi - uneori - ale sistemului managementului, relevând modul cum ele influenţează motivarea personalului şi feed-back-ul pe care, la rândul său, acesta îl are.

Concluzia principală a acestor abordări o constituie abordarea motivării, particularizat la fiecare organizaţie şi situaţie managerială implicată, pe baza analizei aprofundate a variabilelor respective şi a relaţiilor dintre ele.

13.3.2.3. Mecanismele motivaţionale

13.3.2.3.1. Categorii de variabile implicate

Din prezentarea teoriilor referitoare la motivare a rezultat multitudinea şi marea diversitate a elementelor implicate direct şi indirect în conceperea şi exercitarea motivării. După opinia noastră, este esenţial că managerii unei firme să ştie care sunt principalele variabile care influenţează conţinutul şi performanţele motivării - indiferent de natura lor - şi cine poate acţiona asupra lor. Bazat pe această concepţie am identificat ca fiind esenţiali - apelând la cvasitotalitatea teoriilor motivaţionale - 20 de factori sau variabile pe care i-am grupat în funcţie de apartenenta lor şi posibilitatea de influenţare în trei categorii:

a) **Variabile individuale**, care reflectă caracteristicile fiecărui salariat.

b) **Variabile organizaţionale**, prin care desemnăm acele elemente din cadrul organizaţiei care reflectă starea şi caracteristicile sale, indiferent de natura lor, ce influentează de o manieră semnificativă abordarea, conţinutul şi rezultatele motivării personalului.

c) **Variabile contextuale**, care încorporează acele elemente din mediul exogen organizaţiei, ce au o influenţă marcantă asupra conţinutului şi efectelor proceselor motivaţionale din cadrul său.

13.3.2.3.2. Ciclul motivaţional

Reliefarea celor 3 categorii de variabile implicate în orice proces de motivare a personalului în cadrul unei organizaţii nu trebuie să diminueze conştiinţa rolului central pe care salariatul îl are prin exercitarea motivării. Variabilele organizaţionale şi contextuale se reflectă în bună măsură în parametrii variabilelor individuale şi îndeosebi în variaţia lor în timp.

La sorgintea reacţiilor motivaţionale ale fiecărui individ se află în primul rând nevoile sau necesităţile ce-i sunt specifice. Gama acestor nevoi este foarte largă, aşa cum s-a văzut şi din prezentarea teoriilor motivaţionale.

În funcţie de natura lor, de modul de manifestare, de maniera în care pot fi influenţate şi de efectele motivaţionale pe care le generează, nevoile fiecărui salariat se pot delimita în trei categorii:

- **nevoi economice**
- **nevoi cognitive**
- **nevoi afective**

Fiecare persoană, în funcţie de necesităţile specifice şi de contextul naţional şi organizaţional în care îşi desfăşoară activitatea, are aspiraţii şi un set de aşteptări de natură motivaţională.

Aspiraţiile şi aşteptările se reflectă neimplicit în acţiunile, eforturile, deciziile, acţiunile şi comportamentul salariatului. De regulă, nu există o reflectare integrală în atitudini, eforturi, comportamente etc. a aspiraţiilor şi aşteptărilor. Intervin în primul rând limitele personale, date de parametrii variabilelor individuale proprii fiecărui salariat şi desigur, influenţa favorizantă şi/sau restrictivă a variabilelor organizaţionale şi contextuale.

Realizarea unei concordanţe cât mai mari între aspiraţii şi aşteptări individuale împreună cu obiectivele, sarcinile şi celelalte elemente organizaţionale, pe de o parte, eforturi şi decizii, acţiuni şi comportamente personale, pe de altă parte, este esenţială pentru obţinerea de performanţe individuale şi organizaţionale.

În funcţie de rezultatele, de performanţele individuale şi organizaţionale, se acordă stimulente sub formă de recompense şi sancţiuni. Corelarea recompenselor şi

sancţiunilor, în principal cu performanţele, dar şi cu atitudinile, eforturile, deciziile, acţiunile şi comportamentele salariaţilor este esenţială. Când această corelare se realizează la un nivel ridicat se înregistrează o intensă satisfacere a necesităţilor economice, cognitive şi relaţionale ale salariaţilor.

Ca urmare, se obţine un efect motivaţional, o motivare puternică a acestora, pentru a munci în continuare mai mult şi mai bine.

Definiţia ciclului motivaţional: ***ansamblul necesităţilor, aspiraţiilor, aşteptărilor, atitudinilor, eforturilor, deciziilor, acţiunilor şi comportamentelor salariaţilor, corelate cu performanţele individuale şi organizaţionale şi cu motivaţiile utilizate, structurate şi particularizate sub influenţa variabilelor individuale, organizaţionale şi contextuale implicate reprezinte ciclul motivaţional***

Configuraţia ciclului motivaţional este reprezentată în figura nr. 8. De reţinut că, deşi ciclul motivaţional reprezintă un model cu valabilitate generală, sub aspectul conţinutului concret este diferit de la o persoană la alta datorită specificului necesităţilor individuale şi interacţiunilor dintre variabilele individuale, organizaţionale şi contextuale.

13.3.2.3.3. Motivaţiile salariaţilor firmei

În cadrul ciclului motivaţional un element deosebit de important, care necesită o subliniere aparte, îl reprezintă motivaţiile pe care le folosesc proprietarii şi managerii firmei în relaţiile cu salariaţii lor.

Definitia motivatiilor: ***prin motivaţii desemnãm acele elemente, formale şi informale, de naturã economicã sau moral - spirituală, pe care proprietarii şi managerii le administreazã salariaţilor organizaţiei satisfãcându-le anumite necesitãţi individuale şi de grup, pentru a-i determina ca, prin atitudinile, eforturile, deciziile, acţiunile şi comportamentele lor sã contribuie la desfãşurarea activitãţilor şi îndeplinirea obiectivelor organizaţiei.***

Gama motivaţiilor utilizabile în firmele moderne este deosebit de cuprinzătoare şi variată. Pentru a uşura perceperea şi utilizarea lor prezentăm în figura nr. 9. tabloul general al motivaţiilor ce pot fi folosite în organizaţie, structurate pe mai multe categorii.

Pentru ca motivarea să fie eficace este necesar ca în cadrul organizaţiei să se apeleze la motivaţii din toate cele cinci categorii. Desigur, utilizarea cea mai frecventă şi intensă o au motivaţiile de natură formală, cele care sunt stabilite prin strategia şi politicile organizaţiei şi pentru care se apelează la anumite metode şi tehnici manageriale şi economice. Nu trebuie subestimat însă şi potenţialul motivaţional al motivaţiilor informale, mai ales al celor moral-spirituale. La acestea din urmă există o mare sensibilitate la majoritatea salariaţilor, prezentând şi marele avantaj că nu costa nimic organizaţia.

Principalele categorii de motivaţii:

Variabile contextual-nationale organizaţionale individuale

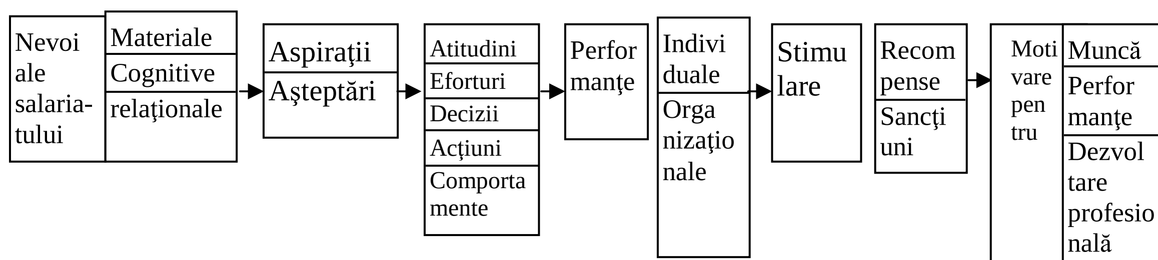


Fig. nr. 8. Ciclul motivaţional, muncă performanţe, dezvoltare profesională

MOTIVAŢII

Grad de formalizare — Formal; Informale

Natura — Econimice; Moral-spirituale

Categorii principale de motivaţii

1	2	3	4	5
Formal-economice	Formal-moral-spirituale	Formal-complexe	Informal-economice	Informal-moral-spirituale
Salariu Prima Participare la profit Gratificaţie Autoturism de serviciu Locuinţă de serviciu Penalizare la salariu Amendă	Titlul onorific Medalie Avertisment scris Mustrare scrisă	Promovare Suspendare temporară din post Retrogadare din post Destituire din post	Cadou Masă festivă Bacşiş Sperţ	Lauda Acordarea Încrederea Mulţumire Ceremonie de sărbătoare Mnifestarea dispreţului Critică Invectivă

Fig. nr. 9. Tabloul general al motivaţiilor

În ceea ce priveşte motivaţiile informal-economice, utilizarea acestora se recomandă să fie realizată cu mare atenţie, respectând cu stricteţe legile şi morala societăţii din fiecare ţară. Apelarea la cadouri şi mese de protocol sunt modalităţi practicate relativ frecvent în organizaţiile din ţările dezvoltate, evident subordonate unor obiective bine precizate şi în anumite condiţii, potrivit regulamentelor şi procedurilor prestabilite. În schimb bacşişurile sau sperţurile trebuie evitate pentru că distorsionează sistemul de valori, atitudinile şi comportamentele salariaţilor, cu efecte negative profunde în timp asupra culturii organizaţionale, funcţionalităţii şi performanţelor firmei.

Folosirea eficace a motivaţiilor de către manageri cere calităţi native şi pregătire deosebite. În fapt, aceste elemente reprezintă conţinutul principal al leadershipului, pe care se pune atât de mult accent, cu rezultate economice substanţiale în firmele competitive din ţările dezvoltate.

13.3.2.4. Tipurile de motivare

13.3.2.4.1. Definirea tipului de motivare

Numeroasele şi variatele motivaţii posibile se pot utiliza în cadrul organizaţiei grupat, în funcţie de anumite criterii, constituind tipurile sau formele de motivare.

Definiţie: ***în esenţă prin tip de formă de motivare desemnăm ansamblul de motivaţii, delimitate în funcţie de anumite criterii, folosite în mod repetat de manageri într-o optică specifică, care se bazează, conştient sau inconştient, pe anumite impozite privind condiţionarea motivaţională a performanţelor salariaţilor şi organizaţiei.***

De regulă, tipurile sau formele de motivare sunt perechi, constituindu-se pe principiul contrastului motivaţiilor, pentru a pune mai pregnant în evidenţă deosebirile de abordare.

În fiecare perioadă şi în fiecare ţară şi, uneori, diferenţiat pe categorii de firme, tinde să predomine un tip sau altul de forme de motivare. Conturarea acestora are o puternică determinare social-natională şi organizaţională. În continuare prezentăm principalele tipuri de motivare folosite în practica managerială internaţională.

13.3.2.4.2. Motivarea pozitivă şi negativă

Delimitarea motivării pozitive şi respectiv, negative are la baza criteriul influenţei motivaţiilor asupra naturii şi mărimii satisfacţiilor personalului din participarea la procesele de muncă din cadrul organizaţiei.

Definirea motivării pozitive: ***motivarea pozitivã are în vedere creşterea eforturilor şi contribuţiei personalului la realizarea obiectivelor organizaţiei, pe baza amplificãrii satisfacţiilor sale din participarea la procesul muncii ca urmare a realizãrii sarcinilor atribuite, în condiţiile în care nivelul obiectivelor şi sarcinilor de realizat este accesibil majoritãţii salariaţilor, iar motivaţiile utilizate preponderent asigurã creşterea veniturilor salariaţilor, a moralului şi statutului lor corespunzãtor aşteptãrilor acestora.***

Din definirea motivării pozitive rezultă două caracteristici definitorii.

Motivarea pozitivă, prin numeroasele satisfacţii pe care le generează, contribuie la instaurarea unui moral ridicat şi la dezvoltarea individuală a salariaţilor, la conturarea unui climat organizaţional propice muncii şi performanţelor ridicate în organizaţie.

Definirea motivării negative: ***motivarea negativă vizează sporirea eforturilor şi contribuţiei personalului firmei la îndeplinirea obiectivelor sale pe baza diminuării satisfacţiilor în procesul muncii sau a ameninţării cu reducerea lor, dacă sarcinile şi obiectivele de realizat, de regulă deosebit de solicitante, nu sunt realizate.***

Motivarea negativă prin generarea de frecvente insatisfacţii la salariaţii organizaţiei contribuie la un moral scăzut al acestora, la inhibarea lor şi la instaurarea unui climat organizaţional tensionat, defavorizant obţinerii de rezultate performante de către organizaţie.

13.3.2.4.3. Motivarea economică şi moral-spirituală

Aceste doua tipuri de motivare sunt partajate în funcţie de natura mijloacelor utilizate pentru motivarea personalului firmei.

Definirea motivării economice: ***motivarea economicã utilizeazã mijloacele clasice de natură economică, ce vizeazã satisfacerea aspiraţiilor şi aşteptãrilor de ordin economic ale salariaţilor.***

Principalele motivaţii utilizate sunt: salariile, primele, participările la profit, gratificaţiile, penalizările la salarii, imputări financiare în caz de erori şi/sau lipsuri în gestionarea resurselor firmei, amenzi pentru savârşirea de abateri etc.

Definirea motivării negative: ***motivarea moral-spiritualã are în vedere satisfacerea aspiraţiilor şi aşteptãrilor de naturã moral-spiritualã, ce vizeazã în primul rând sistemul lor de valori, atitudinile şi comportamentele salariaţilor.***

În realizarea motivării moral-spirituale se folosesc motivaţiile din această categorie: acordarea de către manageri a încrederii în salariaţi, exprimarea de mulţumiri şi laude, efectuarea de evaluări a contribuţiei cu caracter general sau sub formă de critici, lansarea de avertismente, mustrări şi invective, acordarea de titluri onorifice şi medalii, organizarea de ceremonii pentru anumite persoane sau evenimente din cadrul organizaţiei etc.

13.3.2.4.4. Motivarea intrinsecă şi extrinsecă

La baza delimitării acestor două categorii de motivare se află natura relaţiilor motivaţionale care se produc şi amplasamentul sursei care generează efectul motivaţional.

Definirea motivării intrinsece*:* ***motivarea intrinsecã, denumitã uneori şi internã sau directã, constã în determinarea salariatului sã se implice, sã depunã efort şi sã obţinã rezultate în cadrul organizaţiei întrucât din aceste procese el obţine satisfacţii ce ţin de eul, de personalitatea sa.***

Motivarea intrinsecă este centrată pe individ, fiind o relaţie între aşteptările, percepţiile şi simţămintele sale, pe de o parte, şi conţinutul concret al muncii şi comportamentul lui, pe care nemijlocit le realizează, pe de altă parte.

Definirea motivării intrinsece: ***motivarea intrinsecă, pentru care se mai utilizează şi denumirea de externă sau indirect, constă în determinarea salariatului să se implice, să depună efort şi să obţină rezultate în organozaţie pentru că acestea vor genera din partea firmei anumite reacţii formale şi informale, economice şi moral-spirituale care îi vor produce satisfacţii.***

Motivarea extrinsecă este o relaţie individ-organizatie, având drept conţinut satisfacerea aşteptărilor salariatului faţă de reacţiile organizaţiei vizavi de el, fireşte în raport cu eforturile, comportamentul şi rezultatele sale.

13.3.2.4.5. Motivarea cognitivă şi afectivă

În funcţie de componenţa personalităţii umane avută în vedere cu prioritate delimităm aceste două categorii de motivare - cognitivă şi afectivă.

Definirea motivării cognitive: ***motivarea cognitivã are în vedere latura, dimensiunea intelectualã a salariatului, axându-se pe satisfacerea nevoilor individuale de a fi informat, a cunoaste, învãta, inova, de a opera şi "controla" mediul în care îşi desfãşoarã activitatea*****.**

Definirea motivarii afective: ***motivarea afectivã, spre deosebire de precedenta, vizeazã dimensiunea afectivã, strict umanã a salariatului, concentrându-se asupra satisfacerii nevoilor sale de ordin sentimental în cadrul firmei.***

În organizaţiile moderne se înregistrează tendinţa de intensificare a utilizării ambelor categorii de motivaţii. Apelarea crescândă la motivarea cognitivă îsi are suport în intelectualizarea din ce în ce mai pronunţată a proceselor de muncă din organizaţii. Intensificarea motivării afective are la baza reconsiderarea salariatului abordat tot mai frecvent în complexitatea sa, cu accent pe valorificarea potenţelor psihosociologice neglijate în mare măsură în perioada anterioară.

13.3.2.5. Motivarea şi puterea

13.3.2.5.1. Definirea şi sursele puterii în cadrul organizaţiei

Asupra puterii exista numeroase definiţii. Astfel, Finkelstein, A.11 la fel ca si Hickson, Lee si Schneck, definesc puterea ca fiind capacitatea unei persoane de a-si exercita şi impune vointa. Robey, D., Salanick, G. şi Pfeffer, J.43, alţi cunoscuţi specialişti în abordarea puterii în cadrul companiilor, definesc puterea ca fiind calitatea (capacitatea) unei persoane de a determina realizarea anumitor elemente în modul în care ei doresc să fie îndeplinite.

Definiţia puterii: în ***opinia noastrã, prin putere, în contextul managementului firmei, desemnãm capacitatea unui salariat, proprietar sau alt stakeholder de a influenţa derularea deciziilor, actiunilor şi comportamentelor altor componenţi ai organizaţiei corespunzãtor concepţiei şi voinţei sale.***

Puterea unei persoane este cu atât mai mare cu cât influenţa sa este mai puternică, imprimându-şi la un nivel superior viziunea şi voinţa proprie asupra opticii şi voinţei celorlalte persoane implicate în procesele respective.

Pentru întelegerea şi exercitarea puterii în cadrul organizaţiei sunt esenţiale cunoaşterea şi înţelegerea surselor de putere în organizaţie. Aşa cum rezultă şi din examinarea elementelor cuprinse în figura nr. 10, există două categorii de surse ale puterii - individuale şi organizaţionale.

Sursele individuale ale puterii derivă din caracteristicile proprii fiecărui salariat şi din poziţia sa în cadrul organizaţiei.

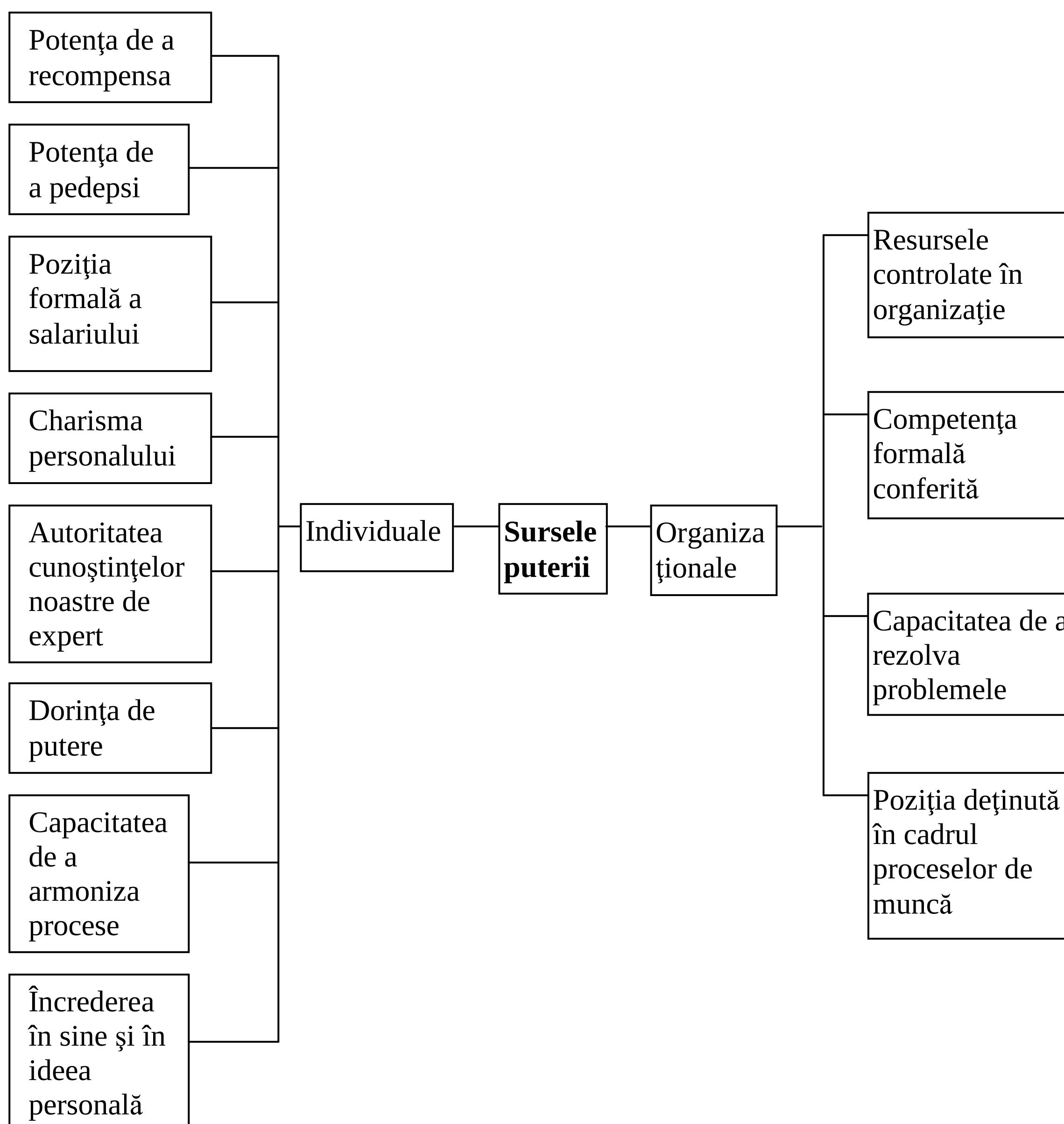


Fig. nr. 10. Sursele puterii salariaţilor în cadrul firmei

Sursele organizaţionale ale puterii includ elemente ale sistemului organizaţional şi situaţii manageriale deosebit de importante pentru organizaţie, care conferă persoanelor sau grupurilor implicate o capacitate relativ ridicată de a influenţa pe ceilalţi componenţi ai organizaţiei.

Cunoaşterea surselor de putere este esenţială pentru a dimensiona, structura şi utiliza puterea în conformitate cu misiunea şi obiectivele fundamentale ale organizaţiei.

13.3.2.5.2. Condiţionarea motivării de puterea managerilor

În paragraful anterior am prezentat conţinutul şi sursele puterii şi am punctat unele aspecte privitoare îndeosebi la manageri. Precizările respective nu sunt suficiente pentru a înţelege şi dezvolta relaţia putere-motivare în cadrul firmelor.

De un real ajutor pe acest plan este cunoaşterea dimensiunilor puterii managerilor, cu privire specială la eşalonul superior al managementului. Potrivit binecunoscutului profesor american J. March, puterea la nivelul managerilor de nivel superior prezintă patru dimensiuni specifice: structurală, acţionarială, experţială, informală.

Accentul pus de noi pe relaţia putere-motivare îşi are explicaţia nu numai în puternica condiţionare dintre aceste două elemente de esenţă ale managementului.
O a doua cauză rezidă în “criza de putere”, care se manifestă în numeroase regii şi societăţi comerciale de stat. Deşi cu tendinţă de diminuare, criza de putere din firmele româneşti reprezintă una din explicaţiile principale ale incapacităţii managerilor de a motiva salariaţii spre stabilirea şi realizarea de obiective performanţe similare celor din organizaţii similare din alte ţări.

Concluzionând, motivarea salariaţilor înregistrează parametrii cei mai ridicaţi atunci când managerii respectivi posedă o putere ridicată în organizaţie, manifestată în toate dimensiunile sale. Desigur, puterea fiecărui manager trebuie dimensionată şi cultivată raţional, corelând-o cu puterea celorlalţi manageri, dezvoltând în cadrul organizaţiei centre de putere raţionale, astfel încât ansamblul sistemului managerial să funcţioneze armonios, direcţionat pe îndeplinirea obiectivelor previzionate, în consens cu misiunea organizaţiei.

13.3.2.6. Creşterea eficacităţii managerilor în realizarea motivării

13.3.2.6.1. Cerinţe privind motivarea personalului

Realizarea de către manageri a unei motivări eficace implică, aşa cum demonstrează experienţa şi performanţele a numeroase organizaţii din ţările dezvoltate, respectarea unui ansamblu de cerinţe pe care le prezentăm în tabelul următor.

Tabelul nr. 3.

Cerinţe motivaţionale

Nr. Crt	CERINŢE
1	Angajarea şi utilizarea în cadrul organizaţiei de persoane care apreciază rezultatele pe care aceasta le furnizează.
2	Determinarea elementelor pe care oamenii şi le doresc (aşteaptă) şi oferirea lor ca recompense.
3	Asigurarea salariaţilor în permanenţă cu sarcini interesante, ce le “sfidează” posibilităţile, incitând la autodepăşire, la creativitate, utilizând metode cum ar fi: rotaţia pe posturi, lărgirea conţinutului funcţiilor, îmbogăţirea posturilor etc.
4	Particularizarea motivaţiilor ca fel, mărime şi mod de acordare în funcţie de caracteristicile salariaţilor, ajungând până la personalizarea lor.
5	Acordarea motivaţiilor, mai ales a celor economice, treptat pentru a economisi resursele şi a asigura perspective motivaţionale şi profesionale salariaţilor pe termen lung, bazate pe aşteptări rezonabile şi accesibile.

6	Comunicarea salariaţilor, foarte explicit, a sarcinilor, nivelului realizărilor şi performanţelor previzionate.
7	Încadrarea salariaţilor pe posturile care li se potrivesc, astfel că acestora să le placă ceea ce fac, obţinându-se în acest mod autorecompensarea lor.
8	Utilizarea combinată a recompenselor economice şi moral-spirituale.
	Informarea salariaţilor cu privire la recompensele şi sancţiunile prevăzute de rezultatele efectiv obţinute.
10	Acordarea de recompense economice şi moral-spirituale la diferite perioade, pe măsură necesităţilor.
11	Aplicarea motivaţiilor economice şi moral-spirituale imediat după finalizarea proceselor de muncă programate.
12	Minimizarea sancţionării personalului.
13	Oferirea salariaţilor în permanenţă a acelor recompense pe care ei şi le doresc şi le aşteaptă în continuare.
14	Motivaţiile acordate salariaţilor să fie percepute de aceştia ca fiind corespunzătoare.

Din examinarea cerinţelor încorporate în tabel rezultă sfera lor cuprinzătoare, pornind de la însăşi selecţia personalului, precum şi de la tratarea proceselor motivaţionale în dinamica lor. Altfel spus, se are în vedere preîntâmpinarea fenomenului de uzură morală a motivaţiilor. De asemenea, se poate lesne observa că motivarea nu este abordată în sine, ci integrată în procesele şi relaţiile manageriale, îndeosebi cele de natură organizatorică.

13.3.2.6.2. Tehnici motivaţionale specifice

Dintre numeroasele tehnici şi proceduri motivaţionale descriem succint câteva dintre cele mai simple, eficace şi larg utilizate, în firmele de pretutindeni.

A**. Tehnica "ascultă şi răspunde".**

În esenţa, această tehnică implică, pe de o parte, o ascultare activă de către manager a mesajelor transmise de interlocutor, continuată de un feedback clar şi precis, astfel încât să se producă o comunicare eficace, subordonată realizării sarcinilor stabilite şi obiectivelor previzionate. Pe parcursul utilizării sale managerii trebuie să respecte, aşa cum precizează specialiştii francezi Vialat, J. si Pellier, Y.55, mai multe reguli. Respectarea acestor reguli este de natură să asigure o comunicare bună, să sporească încrederea şi stima subordonaţilor faţă de manageri, să faciliteze dezvoltarea unor relaţii interpersonale eficace.

B. Tehnica feedbackului motivaţional verbal sau a recunoaşterii "meritelor". Conţinutul său principal constă în a reacţiona de o manieră explicită prin aprecieri prompte - pozitive sau negative - faţă de un subordonat după ce acesta a realizat o sarcină, un obiectiv sau a încheiat o perioadă de activitate.

Managerul poate manifesta două tipuri de feedback: pozitiv, de gratulare, de mulţumire, atunci când rezultatele sunt apreciate ca bune: negativ, de critică, de pedepsire, atunci când consideră ca necorespunzătoare munca, comportamentul şi/sau rezultatele obţinute.

Deşi se bazează numai pe motivaţii spiritual-morale, folosită adecvat şi cu frecvenţa impusă de derularea activităţilor, tehnica feedbackului motivaţional verbal se dovedeşte deosebit de eficace.

C. Extinderea sau lărgirea postului

Definiţia extinderii postului: ***extinderea postului constă în creşterea varietãtii sarcinilor circumscrise unui post, prin efectuarea de combinãri de sarcini ce aparţin unor posturi care realizeazã procese de muncã înrudite şi/sau complementare în cadrul aceluiaşi compartiment sau domeniu de activitate.***

De reţinut că lărgirea posturilor se referă numai la posturile de execuţie şi are drept conţinut numai sarcini de execuţie cu o complexitate şi dificultate apropiate.
Cu alte cuvinte, lărgirea posturilor operează pe orizontala sistemului organizatoric, implicând posturi situate pe acelaşi nivel ierarhic.

D. Îmbogăţirea postului

Definiţia îmbogăţirii postului: ***îmbogãtirea postului constã în încorporarea în continutul unui post de executat a unei game mai variate şi mai importante de sarcini, competenţe şi responsabilitãţi de execuţie şi conducere, amplificând autonomia şi rolul postului respectiv.***

Deci, tehnica îmbogăţirii postului are la bază redistribuirea de elemente organizatorice procesuale pe verticala sistemului managerial, antrenând schimbări apreciabile în cadrul organizării firmei. Spre deosebire de lărgirea postului, prezenta tehnică motivaţională combină sarcini, competenţe şi responsabilităţi de natură managerială cu cele de execuţie.

Desigur, **gama metodelor şi tehnicilor manageriale cu efecte motivaţionale majore este mult mai cuprinzătoare.** Dintre acestea menţionăm şedinţa, brainstormingul, Delbecq, sinectică, delegarea etc. care sunt prezentate în alte părţi ale manualului. Important este ca aceste metode să fie folosite având în vedere specificul ciclului motivaţional, ţinând cont de multiplele variabile implicate ce reclamă, pentru a obţine efecte motivaţionale substanţiale, un apreciabil efort de analiză şi modificare a mecanismelor manageriale ale societăţii comerciale sau regiei autonome.

Noile abordări şi tendinţe care se manifestă în managementul modern - reengineeringul, organizarea holonică, ambidextra şi virtuală - au ca ingredient de bază remodelarea motivării, incluzând în conţinutul lor, în diverse maniere şi combinaţii, cea mai mare parte din elementele pe care le-am prezentat în acest subcapitol.

CUVINTE CHEIE

- Resursa umana
- Capital uman
- Creativitate
- Inovare
- Selecţionarea personalului
- Formarea personalului
- Perfecţionarea personalului
- Programe de formare şi perfecţionare
- Metode de pregătire
- Metoda cazului
- Simulare
- Joc managerial
- Evaluarea personalului
- Tehnica notaţiei personalului
- Apreciere globală
- Centru de evaluare a personalului
- Promovarea personalului
- Comunicare
- Schema lui Laswell
- Schema lui Shanon
- Schema comunicaţională a lui Weiner
- Reţea de comunicaţii
- Bariera comunicaţională
- Motivare restrânsă
- Motivare în sens larg
- Teoria motivaţională a lui Juan Lopez
- Teoria “x”
- Teoria “y”
- Teoria lui Maslow
- Factor motivaţional stabilit de Herzberg
- Teoria contingency
- Ciclu motivaţional
- Motivare
- Tipuri de motivare
- Motivare pozitivă
- Motivare negativă
- Motivare economică
- Motivare moral-spirituală
- Motivare extrinsecă
- Motivare intrinsecă
- Motivare cognitivă
- Motivare afectivă
- Putere
- Sursa individuală a puterii
- Cerinţa motivaţională
- Tehnica “ascultă şi răspunde”
- Tehnica feed-back-ului motivaţional verbal
- Tehnica extinderii postului
- Tehnica îmbogăţirii postului

ÎNTREBĂRI RECAPITULATIVE

1. Care sunt argumentele ce demonstrează rolul primordial al resurselor umane?
2. De ce resursa umană este tratată în ultima perioadă drept capital uman?
3. Prin ce se deosebeşte activitatea de inovare?
4. Menţionaţi simptomele creativităţii individuale
5. Indicaţi factorii care determină capacitatea de inovare a personalului
6. Care sunt regulile de amplificare a inovării?
7. Prin ce indicatori se exprimă inovarea?
8. Definiţi selecţionarea personalului
9. În ce constă încadrarea personalului?
10. Prezentaţi şi caracterizaţi criteriile de selecţie a personalului
11. Care sunt metodele de selecţie a muncitorilor ?
12. Indicaţi metodele de selecţie a personalului de specialitate
13. Ce metode sunt utilizate în selecţia personalului managerial?
14. Definiţi formarea personalului în calitate de activitate a organizaţiei
15. În ce constă perfecţionarea personaului ca activitate a organizaţiei?
16. Enumeraţi modalităţile de formare a personalului în cadrul firmei
17. Prezentaţi modalităţile de perfecţionare a personalului în cadrul firmei
18. Ce tipuri de programe de formare şi perfecţionare a personalului se utilizează?
19. Care sunt metodele de training clasice?
20. În ce constă metoda cazului managerial?
21. Prezentaţi conţinutul simulării manageriale
22. Descrieţi jocul managerial
23. Care sunt elementele de care depinde eficacitatea formării şi perfecţionării în firmele româneşti?
24. Definiţi evaluarea personalului
25. În ce constă importanţa evaluării personalului?
26. Cum se clasifică metodele de evaluare?
27. Descrieţi conţinutul metodei notaţiei
28. În ce constă metoda aprecierii globale?
29. Prezentaţi metoda aprecierii funcţionale
30. Descrieţi metoda cazului de pregătire a personalului
31. În ce constă metoda testelor de autoevaluare?
32. Prezentaţi centrele de evaluare a personalului
33. Care sunt premisele evaluării riguroase a personalului?
34. Enumeraţi erorile tipice de evaluare
35. Definiţi promovarea personalului
36. Ce criterii se utilizează în promovarea personalului?
37. Enunţaţi tendinţele de promovare a personalului
38. Definiţi comunicarea
39. Care sunt argumentele creşterii rolului comunicării?
40. În ce constă schema lui Laswell?
41. Prezentaţi schema lui Shanon
42. Descrieţi schema lui Weiner
43. Care sunt elementele procesului de comunicare?
44. În ce constă clasificarea comunicaţiilor în funcţie de natura canalului de comunicare?
45. Ce categorii de comunicaţii delimităm în funcţie de direcţia realizării lor?
46. Prezentaţi tipurile de reţele de comunicaţii

47. În ce constau principalele bariere comunicaţionale?
48. Descrieţi principalele modalităţi de amplificare a comunicaţiilor
49. Care sunt accepţiunile motivării?
50. Definiţi motivarea în sens restrâns
51. În ce constă motivarea în sens larg?
52. Enunţaţi şi caracterizaţi rolurile motivării
53. Descrieţi teoriile motivaţionale ale lui Perez
54. Care sunt teoriile motivaţionale ale lui Longnecker şi Pringle?
55. Prezentaţi conţinutul teoriilor "x" şi "y"
56. Descrieţi teoria motivaţională a lui Maslow
57. Descrieţi teoria motivaţională a lui Hertzberg
58. Enunţaţi conţinutul teoriei aşteptărilor a lui Vroom
59. Care este esenţa teoriei contingency?
60. Care sunt categoriile de variabile implicate în motivare?
61. Indicaţi tipurile de necesităţi pe care se bazează reacţiile motivaţionale
62. Definiţi ciclul motivaţional
63. Cum definim motivaţiile salariaţilor?
64. Care este conţinutul conceptului "tip de motivare"
65. În ce constă motivarea pozitivă şi negativă?
66. Indicaţi conţinutul motivării economice şi moral-spirituale
67. Definiţi motivarea intrinsecă şi extrinsecă
68. Care este conţinutul motivării cognitive şi afective?
69. Prezentaţi conceptul de putere
70. Enumeraţi sursele puterii salariaţilor firmei
71. Indicaţi conţinutul celor 4 dimensiuni ale puterii salariaţilor
72. Prezentaţi cerinţele privind motivarea personalului
73. În ce constă tehnica "ascultă şi răspunde"?
74. Descrieţi tehnica feed-back-ului motivaţional verbal
75. Care este conţinutul tehnicii "lărgirii postului"?
76. Prezentaţi tehnica îmbogăţirii postului

13.3 C. PREVIZIONAREA RESURSELOR UMANE

13.3.1 SISTEMUL RESURSELOR UMANE

Componenţa sistemului resurselor umane

a) subsistemul demografic:

.. mărimea populaţiei
.. structura acesteia pe sexe, vârste, medii, etc
.. distribuţia teritorială a populaţiei
.. mişcarea naturală a populaţiei
.. migraţia populaţiei

b) subsistemul forţei de muncă:

.. resursele de muncă totale
.. resursele de muncă disponibile
.. populaţia activă
.. populaţia ocupată
.. rezervele de forţă de muncă

Previziunile privind resursele umane **preced şi influenţează**:

.. prognozele macroeconomice
.. prognozele sectoriale
.. prognozele regionale

13.3.2 PROGNOZA DEMOGRAFICĂ

13.3.2.1 Metoda globală se utilizează pentru determinarea numărului total al populaţiei; apelează la tehnici de extrapolare, pe baza tendinţelor de durată, observate statistic şi presupuse pentru perioada de previziune (extrapolarea mecanică) şi/sau tinând seama de schimbările previzibile care vor avea loc în comportamentul demografic (extrapolarea euristică).

Tehnici de extrapolare

.. cu ajutorul **sporului mediu anual**:
Pt = P0 ± n..Δp (în cazul extrapolării mecanice)
Pt = P0 ± n..Δp × k (în cazul extrapolării euristice)
în care:
P = populaţia totală;
..Δp = rata (sporul) medie anuală a evoluţiei populaţiei;
0 = anul de bază
t = anul de previziune
n = 0→t
k = coeficient de corectare a tendinţei principale (1< k >1)

.. cu ajutorul **ritmului mediu anual**:
Pt = P0 (1 ± .rp)^n (pentru extrapolarea mecanică)
Pt = P0 (1 ± .rp)^n × k (pentru extrapolarea euristică)
în care: .rp = ritmul mediu anual de evoluţie a populaţiei

.. cu ajutorul **unei funcţii polinomiale** (folosind informaţiile furnizate de ultimele 3 recensăminte):
Pt = a + bt + ct^2

13.3.2.2 Metoda analitică (a componentelor) presupune proiectarea iniţială a populaţiei pe diferite structuri sau subpopulaţii (pe sexe, grupe de vârsta, medii, regiuni etc) şi obţinerea populaţiei totale prin însumarea componentelor.

Se are în vedere următoarea succesiune de calcule:

a) stabilirea *numărului popultiei* (sau subpopulaţiei respective) în anul de bază (P_0);

b) proiectarea *numărului născuţilor* vii între anul de bază şi anul de previziune ($N_{0\to}t$) în funcţie de numărul populaţiei feminine fertile, respectiv între 15 şi 49 de ani (P(i)) şi rata de fertilitate specifică fiecarei vârste (f(i)):

$$N0\to t = \sum_{i=15}^{49} P(i)0\to t \cdot f(i)\ 0\to t$$

c) determinarea *numărului deceselor* ($D_{0\to t}$), folosind tabele de mortalitate, care evidenţiază posibilităţile de deces, diferenţiate pe vârste, pe sexe şi apoi pe total;

d) *estimarea numărului imigratilor* pentru aceeaşi perioadă (0→t) (I0→t);

e) *estimarea numărului de emigraţi* pentru acelaşi interval (0→t) (E0→t);

f) *determinarea numărului populaţiei în orizontul de previziune* (Pt):

$$Pt = P_0 + N_{0\to t} - D_{0\to t} + I_{0\to t} - E_{0\to t}$$

În funcţie de aceste informaţii se pot determina următorii indicatori:

.. sporul natural al populaţiei:

- absolut (persoane) $.n = N_{0\to t} - D_{0\to t}$

- relativ (in 0/00, la 1000 locuitori), ca rată a sporului natural, în funcţie de indicele de natalitate (n0.t) şi cel de mortalitate (m0.t)

$r\Delta n = n_{0\to t} - m_{0\to t}$,

în care:

$n_{0\to t} = (N_{0\to t} / P0) \cdot 1000$; $m_{0\to t} = (D_{0\to t} / P0) \cdot 1000$

.. sporul migrator al populaţiei:

- absolut (în persoane): $.m = I_{0\to t} - E_{0\to t}$

- relativ (la 1000 locuitori) ca rată a soldului migrator, în funcţie de indicele imigraţiei ($i_{0\to t}$) şi cel al emigraţiei ($e_{0\to t}$):

$r.m = i_{0\to t} - e_{0\to t}$

în care:

$i_{0\to t} = (I_{0\to t} / P0) \cdot 1000$; $e_{0\to t} = (E_{0\to t} / P0) \cdot 1000$

.. sporul total al populaţiei în funcţie de sporul natural şi sporul migrator al populaţiei:

- absolut (în persoane): $\Delta p = \Delta n + \Delta m$ sau $P_t - P_0$

- relativ (la 1000 locuitori): $r\Delta p = r\Delta n + r\Delta m$ sau $(P_t / P_0) \cdot 1000$

13.3.3 PREVIZIONAREA FORŢEI DE MUNCĂ

13.3.3.1 Structurarea resurselor umane

Structurarea resurselor de muncă (necesară cunoaşterii locului diferitelor categorii de resurse umane pe piaţa muncii) se poate face în mai multe modalităţi (vezi figura 5.1).

A. Resursele totale de forţă de muncă

a) populaţia în vârstă de muncă (PVM), adică populaţia cuprinsă între 16-55 ani la femei şi 16-60 ani la barbaţi (în România), limitele minime şi maxime depinzând de legislaţia ţării respective;
b) populaţia în afara vârstei de muncă (PAVM) respectiv copiii şi tinerii sub 16 ani şi persoanele de peste 55 (60) de ani;
c) populaţia în vârstă de muncă, dar cu incapacitate de a lucra (PIM)

B. Distribuţia resurselor totale de muncă

a) populaţia activă (PA), respectiv populaţia care din punct de vedere economic include toate persoanele în vârstă de muncă apte de a lucra, care, în perioada de referinţă, furnizează forţa de muncă disponibilă (utilizată sau neutilizată) pentru producerea de bunuri şi servicii.

Această categorie cuprinde:
.. populaţia ocupată (L), respectiv:
- salariaţi (S);
- alte categorii ale populaţiei ocupate (A): patroni, lucrători pe cont propriu

Previzionarea resurselor umane

.. populaţia activă neocupată (şomerii)

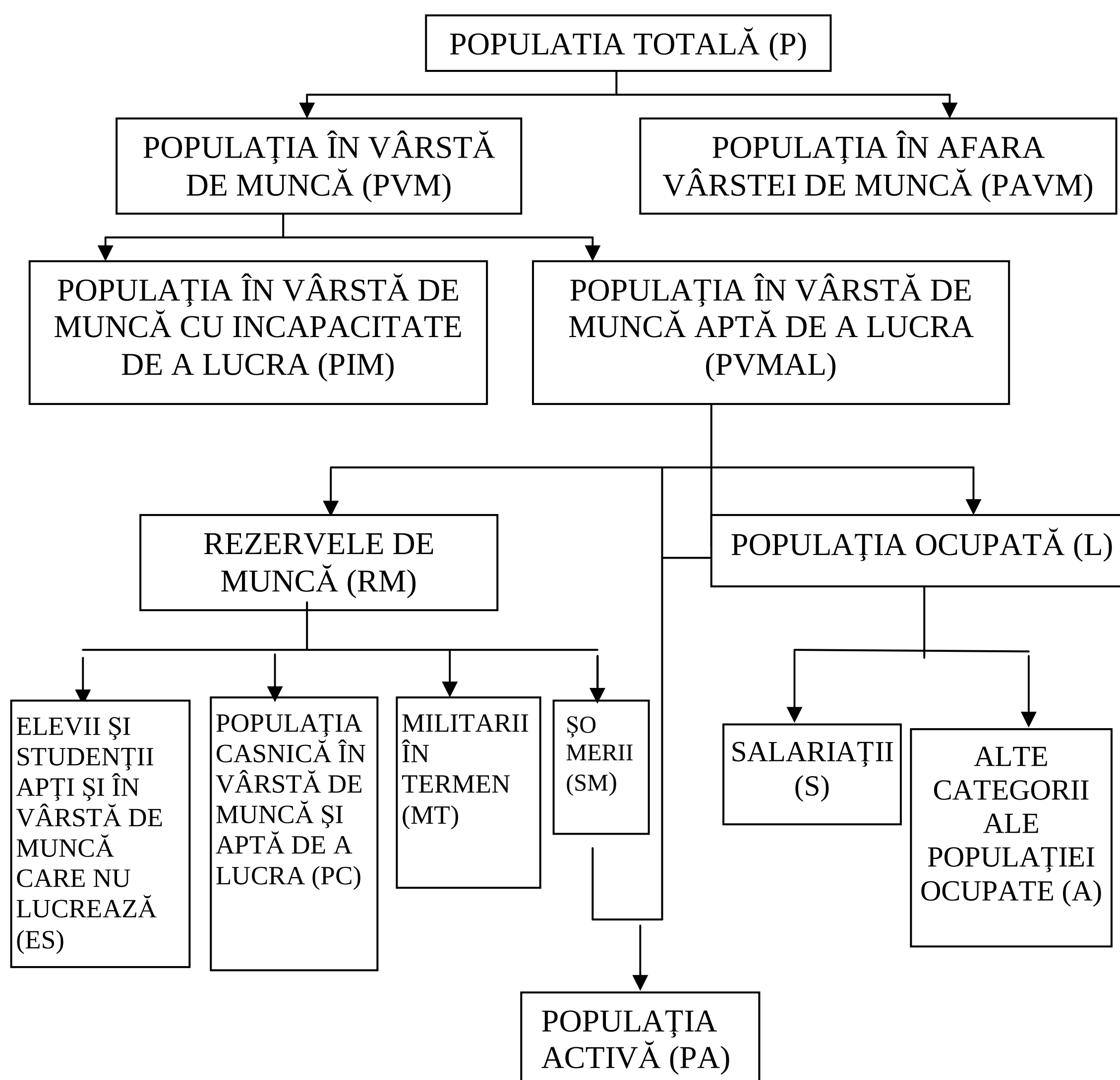
b) rezervele de muncă, respectiv populaţia în vârstă de muncă şi care temporar nu participă la diferite activităţi economico – sociale.

În aceasta categorie se includ:
.. elevii şi studenţii în vârstă de muncă şi apţi de a lucra, care nu exercită o activitate economică sau socială;
.. populaţia casnică în vârstă de muncă şi aptă de a lucra;
.. militarii în termen;
.. şomerii.

Populaţia ocupată şi rezervele de forţă de muncă formează **resursele totale de muncă**.

În cadrul populaţiei **totale** se face distinţie între populaţia activă (în sensul menţionat) şi
populaţia **inactivă**, care cuprinde:
.. populatia casnică indiferent de vârstă;
.. totalitatea elevilor şi studenţilor care nu exercită o activitate aducătoare de venit;
.. pensionarii neintegraţi;
.. şomerii;
.. alte persoane întreţinute (preşcolari, invalizi etc.).

Fig. 5.1.- Structura resurselor umane



13.3.3.2 Previzionarea forţei de muncă

13.3.3.2.1 Previzionarea necesităţilor (cererii) de forţă de muncă

a) Previzionarea necesarului de forţă de muncă (populaţiei ocupate) pentru ramurile a căror activitate este legată direct de producţie se face în strânsă legătură cu previzionarea productivităţii muncii:

$$L(i)t = X(i)t / W(i)t$$

sau

$$L(i)t = X(i)t / W(i)o - \sum_{f=1}^{n} \sum \nabla L_{(f)}$$

în care:

L = numărul necesar de forţă de muncă;

X = producţia totală;

W = productivitatea muncii;

$\sum \nabla L_{(f)}$ = suma economiilor relative de forţă de muncă, anticipate pe seama factorilor de creştere a productivităţii muncii;
i = ramura pentru care se fac estimări;
o = anul de bază;
t = anul de previziune

Economia relativă de forţa de muncă = creşterea mai lentă a efectivului de forţa de muncă sau chiar stagnarea acestuia în anul de previziune, în condiţiile unei anumite creşteri a producţiei.

Economia absolută de forţă de muncă = scăderea efectivului de forţă de muncă în anul de previziune faţă de cel din anul de bază (indiferent de modificarea producţiei).

b) Previzionarea necesarului de forţă de muncă (populaţiei ocupate) în domeniul serviciilor se face în funcţie de unele normative diferenţiate pe domenii de activitate (de exemplu în învaţământ, numărul de elevi/studenţi care revin la un professor, în sănătate numărul de bolnavi care revin la un medic etc.) şi ţinând seama de nivelul estimat pentru activităţile din acest domeniu.

c) Estimarea necesarului total de forţă de muncă (totalul populaţiei ocupate) rezultă din însumarea necesităţilor de persoane ocupate din cele două domenii de activitate (a şi b).

În funcţie de acest indicator se pot determina:
.. **necesarul de noi locuri de muncă** (ΔLM), acesta corespunzând cu sporul absolut al populaţiei ocupate;

$$\Delta LM = Lt - L0$$

în care:
L_0 = necesarul de forţă de muncă din anul de bază;
Lt = necesarul de forţă de muncă din anul de previziune;
.. **necesarul suplimentar de forţă de muncă** (NSL), respectiv numărul de persoane nou încadrate în anul de previziune:

$$NSL = (Lt - L_0) + M + PP + A$$

în care:
M = pierderile naturale din rândul persoanelor ocupate;
PP = numărul persoanelor care se pensionează;
A = alte ieşiri din categoria persoanelor ocupate (plecări pentru satisfacerea stagiului militar, emigrări etc)

Deci: $NSL > \Delta LM$

Sursele de acoperire a necesarului suplimentar de forţă de muncă:
.. diferitele categorii de rezerve de forţă de muncă (absolvenţii de şcoli sau facultăţi, tinerii care revin din armată dupa efectuarea stagiului, şomerii reintegraţi etc);
.. migrări previzibile (între ramuri, regiuni, categorii socio – profesionale etc.)

13.3.3.2.2 Previzionarea resurselor (ofertei) de forţă de muncă presupune estimarea: resurselor de muncă totale (potenţiale), a resurselor de muncă disponibile şi a rezervelor de forţă de muncă.

13.3.3.2.2.1 Resursele de muncă totale (RMT) se proiectează în funcţie de următoarele categorii de resurse umane:
.. populaţia în vârstă de muncă (PVM) estimată pe baza unor proiecţii demografice şi ţinând seama de limita minimă (16 ani) şi cea maximă (55 sau 60) a vârstei de muncă;
.. populaţia în afara vârstei de muncă, dar care lucrează (PAVML) (tinerii sub 16 ani şi pensionării care prestează o activitate):

$$PAVMLt = Pt \cdot pavml_t$$

în care:
Pt = populaţia totală estimată pentru anul de previziune;
pavmlt = ponderea estimată a populaţiei în afara vârstei de muncă, dar care lucrează în numărul total al populaţiei (în funcţie de nivelul statistic al acestei ponderi şi modificarea sa previzibilă)
.. populaţia în vârstă de muncă, dar cu incapacitate de a lucra (PVM):

$$PIMt = Pt \cdot pim_t$$

în care:
pim_t = ponderea estimată a populaţiei în vârstă de muncă dar inaptă de a lucra în numărul total al populaţiei (în funcţie de nivelul statistic al acestei ponderi şi modificarea sa previzibilă).

Astfel:

$$RMTt = PVMt + PAVMLt - PIMt$$

13.3.3.2.2.2 Resursele de muncă disponibile(RMD), care exprimă potenţialul de muncă şi este format din resursele totale minus rezervele de muncă:

$$RMDt = RMTt – RMt$$

13.3.3.2.2.3 Rezervele de forţă de muncă (RM) (respectiv acele categorii ale resurselor de muncă totale care nu pot fi integrate în rândul populaţiei ocupate) se previzionează în strânsă legatură cu proiecţiile demografice, cu prognoza populaţiei scolare, cu previziunile în domeniul producţiei şi productivităţii muncii etc.

Se includ:
.. elevii şi studenţii apţi şi în vârstă de muncă care nu lucrează (ES);
.. populaţia casnică în vârstă de muncă aptă de a lucra (PC);
.. militarii în termen (MT);
.. şomerii (SM)

$$RMt = ESt + PCt + MTt + SMt$$

13.3.3.2.3 Asigurarea echilibrului între resursele de forţă de muncă şi modul de utilizare a acestora.

Pentru fundamentarea folosirii în perspectivă a resurselor de muncă şi evidenţierea echilibrului între resursele de muncă totale, populaţia ocupată şi rezervele de forţă de muncă, se poate utiliza balanţa previzională a forţei de muncă (vezi tabelul 5.1).

Balanţa previzională a forţei de muncă

Tabelul 5.1

INDICATORI	TOTAL	DIN CARE	
		MASCULIN	FEMININ
I. Resursele de muncă totale (RMT = PVM + PAVM – PIM) 1. Populaţia în vârstă de muncă (PVM) 2. Populaţia în afara vârstei de muncă, dar care lucrează (PAVML) 3. Populaţia în vârstă de muncă, dar cu incapacitate de a lucra (PIM)			
II. Populaţia ocupată (L) – total, din care pe ramuri: Ramura 1 – total din care: - salariaţi - alte categorii Ramura 2 – total din care: - salariaţi - alte categorii --- Ramura n – total din care: - salariaţi - alte categorii			
III. Rezervele de muncă – total (RM = ES + PC + MT + SM) 1. Elevi şi studenţi apţi şi în vârstă de muncă, care nu lucrează (ES) 2. Populatia casnică în vârstă de muncă, apta de a lucra (PC) 3. Militari în termen (MT) 4. Şomeri (SM)			

Între indicatorii acestei balanţe există următoarea relaţie de echilibru:

$$RMT = L + RM$$

13.3.3.2.4 Prognoza şomajului

În prognoza şomajului este important de estimat:

a) dimensiunile şomajului în perspectivă, cu structura sa pe ramuri, vârste, regiuni, categorii socio – profesionale. Măsurarea somajului ia în considerare atât mărimea sa absolută (numărul şomerilor), cât şi mărimea relativă a acestuia (rata şomajului (sm).

$$sm_t = (SMt / PAt\ ) \times 100$$

Cunoscând faptul că cei doi termeni ai raportului anterior sunt fluctuanţi (datorită caracterului ciclic al evoluţiei sistemului macroeconomic), rata şomajului se anticipează pe baza tendinţei observate în perioada anterioară şi ţinând seama de stadiul în care se află ramurile economiei pe curba afacerilor.

b) intensitatea şomajului, respectiv gradul în care este prevăzută imposibilitatea angajării diferitelor persoane.
Din acest punct de vedere există:
.. şomaj total, adică pierderea locului de muncă şi încetarea totală a activităţii;
.. şomaj parţial, care presupune reducerea perioadei de muncă (zi, saptămâna, lună) datorită conjuncturii economice, penuriei de materii prime şi energie etc.

c) cauzele şomajului, care se pot referi în principal la:
.. micşorarea relativă a cererii de forţă de muncă, la care contribuie în mare măsură înzestrarea cu echipament tehnic de randament superior, retehnologizarea şi restructurarea producţiei diferitelor ramuri etc.
.. creşterea ofertei de forţă de muncă, prin mărirea numărului de persoane apte de muncă (prin creşterea vârstei de pensionare), creşterea ofertei de muncă din partea tinerilor, a femeilor casnice şi a altor persoane apte de a lucra.

d) programele de adoptat pentru atenuarea acestui fenomen (crearea de noi locuri de muncă, redistribuirea persoanelor disponobilizate către alte sectoare de activitate etc), precum şi programele de protecţie socială a şomerilor (asigurarea unui venit minim pentru şomeri, cheltuieli pentru eventualele recalificări ale acestora etc).

13.3.4 PREVIZIONAREA PRODUCTIVITĂŢII MUNCII

A. În previziunile pe termen mediu şi lung se folosesc îndeosebi următoarele metode:
extrapolarea, comparaţiile internaţionale, prin corelaţie cu gradul de înzestrare tehnică a muncii şi cu eficienţa folosirii echipamentelor de producţie.

13.3.4.1 Previzionarea productivităţii muncii prin metoda extrapolării se poate realiza folosind diferite tehnici de extrapolare:

13.3.4.1.1 Extrapolarea productivităţii muncii cu ajutorul ritmului mediu anual (rW):

$$Wt = W0\ (1 + r_w)^n$$

în care:
Wt = nivelul estimat al productivităţii muncii pentru anul de previziune (t);
W0 = nivelul productivităţii muncii din anul de bază;
n = 0→t

13.3.4.1.2 Extrapolarea productivităţii muncii cu ajutorul funcţiilor de corelaţie:
.. în cazul funcţiilor care exprimă corelaţia simplă (tinând seama de un singur factor de influenţă (x)), relaţia de calcul este:

$$W = a + bx$$

.. în cazul funcţiilor care exprimă corelaţia multiplă (pe seama influenţei concomitente a mai multor factori (xi, i= 1,2……n)), relaţia de calcul este:

$$W = a + bx_1 + cx_2 + …. + zx_n,$$

în care,
a,b,….,z = intervalul dintre momentele inregistrării statistice a productivităţii muncii.

13.3.4.2 Previzionarea productivităţii muncii prin metoda comparaţiilor internaţionale

13.3.4.2.1 Această metodă poate fi utilizată pentru determinarea timpului necesar pentru eliminarea decalajului dintre nivelul productivităţii muncii din ţara care face obiectul previziunii (ţara A) şi nivelul productivităţii muncii dintr-o ţară mai dezvoltată din punct de vedere economic, cu care se face comparaţia (ţara B).

Se porneşte de la obţinerea următoarei egalităţi:

$$W_0(A)\ [1 + rW(A)]^t = W_0(B)\ [1 + r_w(B)]^t \quad (1)$$

în care:
W0(A) şi W0(B) = nivelurile productivităţii muncii din anul de bază pentru fiecare ţară (A şi B);
.rW(A) şi.rW(B) = ritmurile medii anuale de creştere a productivităţii muncii pentru fiecare ţară,
Se logaritmează, obtinându-se:

$$\ln W0(A) + t\ln [1 + rW(A)] = \ln W0(B) + t\ln [1 + rW(B)] \quad (2)$$

Previzionarea resurselor umane

de unde:

$$t = [\ln W0(B) – \ln W0(A)] / \ln [1 +.rW(A)] - \ln [1 +.rW(B)] \quad (3)$$

cu condiţia ca. rW(A) >.rW(B)
în care: t = numărul de ani necesar egalizării nivelurilor productivităţii muncii din cele două ţări.

13.3.4.2.2 În funcţie de “t” se poate estima apoi ritmul mediu anual al productivităţii muncii necesar ţării A pentru atingerea nivelului productivităţii muncii din ţara B.

Astfel, din relatia (2) se obţine:

$$t\ln [1 +.rW(A)] = \ln W0(B) - \ln W0(A)+ t\ln [1 +.rW(B)] \quad (4)$$

Prin raportarea relaţiei (4) la “t”, rezultă:
$\ln [1 +.rW(A)] = [\ln W0(B) - \ln W0(A)]/t + \ln [1 +.rW(B)]$ (5) .
. $1 +.rW(A) = e\ \ln [1 +.rW(A)]$. $.rW(A) = [1 +.rW(A)] - 1$ (6)

13.3.4.2.3 Se poate estima apoi nivelul productivităţii muncii la orizontul de previziune (t) pentru ţara A:

$$Wt(A) = W0(A)\ [1 +.rW(A)]$$

13.3.4.3 Previzionarea productivităţii muncii în corelaţie cu gradul de înzestrare tehnică a muncii şi cu eficienţa folosirii echipamentelor de producţie

Se utilizează următoarele relaţii de calcul:

$$.Wx = a.x + (1 - a)y \cdot .x$$
$$.Wy = (1 - a) \cdot .y + ax.y, \text{ de unde:}$$
$$.W = .Wx + .Wy,$$

pe baza căreia se stabileşte apoi:

$$Wt = W0 (1 + .W)t,$$

în care:
x = indicele gradului de înzestrare tehnică a muncii (lei capital fix pe o persoană ocupată) în anul de bază;
y = indicele eficienţei globale a echipamentelor tehnice (producţia obţinută la o unitate de capital fix) în anul de bază;
.x si .y = creşterile medii anuale proiectate pentru acesti indicatori;
.Wx = partea din sporul indicelui productivităţii muncii datorată creşterii gradului de înzestrare tehnică a muncii;
.Wy = partea din sporul indicelui productivităţii muncii determinată de creşterea eficienţei folosirii capitalului fix;
a = parametru de reglare a influenţei factorilor x şi y (situat între 0 şi 1):
- a = 0, influenţa revine factorului x;

Previzionarea resurselor umane
- a = 1, influenţa se obţine pe seama factorului y;
- a = ½, influenţa se împarte între cei doi factori
t = anul de previziune

13.3.4.4 Previzionarea productivităţii muncii prin estimarea economiei relative de forţă de muncă (utilizată mai ales în previziunile pe termen scurt la nivelul ramurilor economiei), presupune parcurgerea următorului algoritm de calcul:

a) stabilirea nivelului producţiei pentru anul de bază (X0);

b) stabilirea efectivului de forţă de muncă pentru anul de bază (L0);

c) determinarea productivităţii muncii din anul de bază (W0):

$$W0 = X0 / L0$$

d) estimarea nivelului producţiei pentru anul de previziune (Xt);

e) determinarea necesarului de forţă de muncă la nivelul producţiei din anul de previziune, dar cu productivitatea din anul de baza (L*):

$$L^* = Xt / W0$$

f) estimarea sumei economiilor relative de forţă de muncă, pe seama factorilor de creştere a productivităţii muncii ..L(f) (ex: restructurare .L1, retehnologizare .L2, perfecţionarea calificării persoanelor ocupate .L3,etc.)

n
..L(f) = .L1 + .L2 + .L3 +….. + .Ln
f=1

g) determinarea necesarului de forţă de muncă pentru anul de previziune (Lt):

n

Lt = L* - . .L(f) = (Xt / W0) - . .L(f)
f=1 f=1

h) stabilirea nivelului productivităţii muncii pentru anul de previziune (Wt):

$$Wt = Xt / Lt$$

i) calcularea sporului (.W) şi a indicelui de creştere a productivităţii muncii (Iw):

$$W = Wt – W0$$

$$Iw = Wt / Wo \text{ sau } Iw\% = (Wt / Wo) \cdot 100$$

l) determinarea aportului creşterii productivităţii muncii la sporirea producţiei (Ix/w):

Ix/w = [(Ix
% - IL
%) / (Ix
% - 100)] · 100

în care:

Ix
% = indicele în % al producţiei;
IL
% = indicele în % al forţei de muncă.

13.3.5. PREVIZIONAREA RESURSELOR UMANE

13.3.5.1 Strategia educaţiei şi formării profesionale a forţei de muncaă

Caracteristici şi obiective

În stabilirea strategiei în acest domeniu trebuie avut în vedere că investiţia în resursele umane, pe termen lung, este cea mai eficientă, cu puternice efecte de antrenare la nivel individual, sectorial, naţional şi internaţional. De asemenea, educaţia şi formarea profesională a resurselor umane constituie un domeniu foarte sensibil la schimbările din societate, pe care ar trebui să le prevadă, să le devanseze.

Educaţia şi formarea profesională trebuie privite ca priorităţi naţionale, folosindu-se în acest sens atât resursele naţionale, bugetare şi atrase, cât şi cele din programele iniţiate la nivelul Uniunii Europene (se poate evidenţia o dimensiune europeană a educaţiei şi formării profesionale).

Prin Tratatul de la Maastricht (1992), la care a aderat şi România, sunt definite principalele obiective ale politicii de formare profesională:

.. facilitarea adaptării forţei de muncă la schimbările din economie, prin formarea profesională şi prin reconversie;

.. îmbunătăţirea formării profesionale iniţiale şi continue, în scopul integrării şi reintegrării pe piaţa muncii;

.. facilitarea accesului la formarea profesională şi promovarea mobilităţii formatorilor şi a celor formaţi cu deosebire a tinerilor etc.

În România strategia formării şi pregătirii profesionale a forţei de muncă se desfăşoară începând cu 1997 în cadrul unui program european de parteneriat transnaţional în domeniul formării profesionale iniţiale şi continue având drept principală caracteristică completarea şi sprijinirea programelor naţionale în domeniu.

13.3.5.2 Prognoza populaţiei şcolare

În prognoza populaţiei şcolare se pot diferenţia două modalităţi, în funcţie de tipul de învaţământ în care este cuprinsă populaţia şcolară.

Indiferent de metoda utilizată, se proiectează trei indicatori: efectivul initial (numărul celor admişi la începutul ciclului respectiv), efectivul total şi numărul de absolvenţi.

13.3.5.2.1 Prima modalitate de prognoză a populaţiei şcolare se utilizează pentru proiectarea populaţiei cuprinse în învaţîmântul preşcolar şi şcolar general (obligatoriu).
.. efectivul iniţial se stabileste prin estimarea numărului de copii cuprinţi între 3 şi 5 (6) ani (pentru învaţământul preşcolar) şi a numărului de copii în vârstă de 6 (7) ani (pentru învaţământul general), pe baza unor proiecţii demografice.
.. efectivul total din aceste doua forme de învăţământ se stabileste în funcţie de efectivul iniţial şi de evoluţia acestor contingente de copii, pâna la terminarea ciclului respectiv, tinând seama de pierderile şcolare şi cele naturale.

Previzionarea resurselor umane

13.3.5.2.2 A doua modalitate de prognoză a populaţiei şcolare este specifică previzionării acelui segment al populaţiei şcolare, a cărui dimensiune este condiţionată de anumite restricţii (de exemplu, capacitatea de cuprindere a unităţilor de învăţământ).

A. Pentru învaăţământul liceal şi profesional:
.. efectivul iniţial se stabileşte ca o pondere în numărul absolvenţilor şcolii generale, ţinând seama de tendinţa de orientare în perspectivă a noilor generaţii de tineri spre învăţământul liceal şi cel profesional (în funcţie de nivelul de pregătire) şi de capacitatea de cuprindere a acestor unităţi de învăţământ.
.. efectivul total se estimează în funcţie de efectivul iniţial şi de durata ciclului de învăţământ, cu luarea în considerare a pierderilor şcolare şi a celor naturale.

B. Pentru învaăţământul superior:
.. efectivul iniţial se stabileşte ca o pondere în numărul total al absolvenţilor de liceu evaluată în perspectivă) şi ţinând seama de o serie de restricţii: corelarea numărului absolvenţilor facultăţii respective cu necesarul suplimentar de specialişti, din profilul dat, în orizontul de previziune corespunzător anului de absolvire; capacitatea de cuprindere a institutelor de învăţământ superior; cererea manifestată de candidaţii la admitere etc.
.. efectivul total se determină similar cu cel stabilit pentru învaăţământul liceal şi profesional.
.. numărul de absolvenţi: exprimă numărul celor care promovează ultimul an al ciclului educativ respectiv.

În prognoza populaţiei şcolare un rol important are proiectarea coeficienţilor de şcolarizare, pe baza metodei extrapolării, folosind serii de date suficient de lungi din trecut, pentru desprinderea unor tendinţe şi luându-se în considerare consecinţele cuantificabile ale deciziilor de politică şcolară în perioadele de previziune.

Previzionarea resurselor umane

Întrebari recapitulative

1. Ce este sporul natural şi sporul total al populaţiei (absolut şi relativ)?
2. Enumeraţi principalele categorii de resurse de forţă de muncă;
3. Definiţi economia relativă şi economia absolută de forţă de muncă;
4. Arătaţi diferenţa dintre necesarul total şi necesarul suplimentar de forţă de muncă;
5. Ce sunt resursele de muncă totale?
6. Relaţia de echilibru a balanţei forţei de muncă;
7. Indicatori utilizaţi pentru măsurarea şomajului;

8. Enumeraţi metodele utilizate în previziunile pe termen lung ale productivităţii muncii;
9. Cum se determină timpul necesar egalizării nivelului productivităţii muncii din două ţări (A şi B)?
10. Evidenţiaţi nivelul productivităţii muncii dintr-o ramură, prin estimarea economiei eelative de forţă de muncă;
Enumeraţi indicatorii utilizaţi în prognoza populaţiei şcolare.

13.4. PARTICULARITĂŢI ALE FUNCŢIILOR CONDUCERII ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ŞI MIJLOCII

13.4.1 PARTICULARITĂŢI SAU ADAPTARE?

Funcţiile conducerii au rămas de aproape o suta de ani aceleaşi. Aşa cum au fost ele formulate în 1916 de Henry Fayol se învaţă şi astăzi în toate şcolile de management din lume. Întotdeauna, a conduce o întreprindere a însemnat şi va însemna: a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona şi a controla. Este adevărat că de vreo douăzeci de ani, cel puţin în literatură se încearcă înlocuirea funcţiei de comandă cu aceea de antrenare-motivare, această modificare reflectând, de fapt, schimbarea de optică în ceea ce priveşte resursele umane ale unei întreprinderi.

În aceste condiţii, în ce ar consta „particularizarea“ funcţiilor conducerii în întreprinderile mici şi mijlocii? Nu mai sunt aplicabile aceste funcţii aşa cum le cunoaştem de la Fayol încoace?

Opinia noastră este că aceste particularităţi reprezintă, de fapt, o sub-utilizare a potenţialului funcţiilor, ca urmare a resurselor limitate ale întreprinderii mici, în special. Ceea ce vrem să spunem este faptul că nu ne aflăm în faţa unor „particularităţi“ menite să furnizeze un soi de „ponturi şi trucuri“ în afacerea de succes, ci în faţa unei aplicări parţiale ale funcţiilor conducerii, în fapt a instrumentelor prin care aceasta operează. Această afirmaţie s-ar putea traduce astfel: cine cunoaşte bine funcţiile conducerii în general se poate descurca cu succes şi în cazul aplicării acestora într-o întreprindere mică. Întreprinderile mijlocii chiar lasă spaţiu suficient de aplicare a funcţiilor conducerii aşa cum le-a descris Fayol (să ne gândim că aici intră întreprinderi cu un număr de salariaţi cuprins între 50 şi 249).

Întrebarea firească în acest moment este: ce utilitate mai are acest capitol dat fiind faptul ca funcţiile conducerii sunt bine cunoscute? Cel mai simplu răspuns, deopotrivă pentru autor şi cititori, ar fi: „nici una“! Şi totuşi…

Practica a demonstrat că unele lucruri sunt menite să se manifeste şi că este bine să se manifeste într-un anumit fel. Experienţa a mii (zeci sau sute de mii, chiar milioane) de întreprinzători a arătat care sunt instrumentele de conducere cele mai eficiente pe capul fiecărei funcţii în parte. Chiar dacă experienţa personală a fiecăruia are impactul cel mai mare, totuşi, ce rost ar avea ca fiecare mic (sau mijlociu) întreprinzător „să reinventeze roata“? Cu alte cuvinte, este indicat să îşi centreze efortul pe instrumente verificate şi doar în limita rezervei de timp pe care o obţine astfel, să îşi construiască propria experienţă, bazată pe descoperiri sau inovaţii proprii.

13.4.2 PREVIZIUNEA ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ŞI MIJLOCII

În orice tip de întreprindere, previziunea se referă la anticiparea viitorului, nu neaparat pentru a satisface curiozitatea (nerăbdatoare) a managerului, ci pentru a se încerca, pe cât posibil, evitarea risipei, folosirea raţională a tuturor resurselor organizaţiei.

În cazul întreprinderilor mici şi mijlocii, cei mai mulţi autori pledează pentru exercitarea sustinută a acestei funcţii, fiind considerată vitală, în special prin componentele planuri şi programe. Despre utilitatea planului de afaceri, de exemplu, pentru o întreprindere mică am vorbit deja. Nu reamintim decât în treacăt nevoia de plan care să contracareze caracterul limitat al resurselor şi riscurilor mari cu care se confruntă întreprinderile mici şi mijlocii comparativ cu cele mari.

De cele mai multe ori, întreprinzătorul realizează previziunile în mod empiric (în afara situaţiei în care nu dispune de un departament financiar-contabil – aşa cum

se întâmplă în cele mai multe întreprinderi mijlocii – care realizează previziuni, în special economice, asistaţi de softwear-uri specializate).

Atunci când previziunea este realizată de întreprinzător singur, aceasta este limitată de gradul de cuprindere a mediului în mintea respectivului întreprinzător, de nivelul lui de pregătire şi de experienţă. În fond, orice întreprinzător are planuri de viitor, cel puţin de supravieţuire, dacă nu de extindere a afacerii. Calitatea acestor planuri depinde de reperele concrete pe care se sprijină şi de timpul – cel mai adesea foarte limitat – pe care întreprinzătorul îl are la dispoziţie pentru a gândi planurile, de fapt, viitorul.

Nu trebuie ignorat nici faptul că previziunea, în ceea ce priveşte acurateţea, este influenţată direct şi de concordanţele mediului extern.
De exemplu, în România, întreprinzătorii se lovesc prea des de instabilitatea de natură politicolegislativă şi economică a mediului autohton de afaceri. Un argument convingător îl reprezintă numărul mare de acte normative emise după legea 133/1999, fiecare abrogând articole din ordonanţele, hotarârile anterioare şi schimbând, adesea, „regulile jocului“.

Ca tendinţă (pe plan mondial, ceea ce înseamnă că, cu decalajul corespunzător, va apărea şi în România) în ceea ce priveşte utilizarea previziunii planificării în întreprinderile mici şi mijlocii se constată o creştere a frecvenţei şi calităţii acesteia.

O posibilă explicaţie ar fi creşterea gradului de pregătire a forţei de muncă în general şi a întreprinzătorilor în special. Astfel, aceştia au acces mult mai uşor la cursuri manageriale, iar competiţia tot mai accentuată impune creşterea gradului de pregătire. Nu este de neglijat nici influenţa firmelor de consultanţă care, în preocuparea lor de a-şi extinde piaţa, reuşesc să convingă tot mai mulţi întreprinzători-manageri de necesitatea previziunii profesionist realizate.

13.4.3 ORGANIZAREA ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ŞI MIJLOCII

În viziunea lui Henri Fayol, „a organiza întreprinderea înseamnă a o aproviziona cu tot ceea ce îi este necesar pentru buna funcţionare: materii prime, utilaje, bani, personal“. Această definiţie este valabilă indiferent de mărimea întreprinderii. Ceea ce diferă este dimensiunea nevoilor diferitelor tipuri de întreprinderi (după mărime). În consecinţă, organizarea trece de la preponderent informală la preponderent formală pe măsură ce întreprinderea creşte, activitatea se extinde şi se diversifică, se face tot mai mult apel la metodele şi tehnicile de management.

În această transformare, întreprinderea poate cunoasşe următoarele etape organizatorice:

1) întreprinderea compusă dintr-o singură persoană;

2) coordonarea activităţilor câtorva angajaţi ce realizează operaţiunile de bază de către întreprinzătorul însuşi;

3) apariţia unui nivel ierarhic intermediar (în măsura în care întreprinzătorul devine conştient de necesitatea delegării de autoritate şi reuşeste să renunţe la managementul personal aplicat până la această etapă);

4) organizarea formală, ceea ce implică descrierea posturilor, întocmirea organigramei, fundamentarea procedurilor de control etc.

Desigur, unele practici de management formal pot apărea înainte de etapa a 4-a, însă definitorii pentru întreprinderile mici sunt flexibilitatea şi informalul. În general, acestea reprezintă avantaje majore, însă nu puţine sunt cazurile în care informalul în exces se constituie în sursă de conflict în întreprindere.

În majoritatea întreprinderilor mici se regăsesc structuri organizatorice simple, ierarhice (fiecare salariat depinzând direct de întreprinzător). Pe măsură ce întreprinderea creşte în dimensiuni, structura organizatorică poate deveni mai complexă şi chiar se poate transforma într-o structură ierarhic-funcţională. Foarte târziu (de regulă, în etapa a 4-a) se simte nevoia reprezentării structurii organizatorice într-o organigramă. De obicei, fişele de post se întocmesc şi mai târziu şi, în special, ca urmare a unei constrângeri externe.

Tendinţa generală este ca şi în întreprinderile mari să se evite structurile organizatorice excesiv birocratice şi să se apeleze tot mai mult la descentralizare, cu scopul de a păstra din avantajele flexibilităţii şi dinamismului caracteristice întreprinderilor mici şi mijlocii.

13.4.4 COORDONAREA ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ŞI MIJLOCII

În rândul funcţiilor manageriale, coordonarea este foarte prezentă în conducerea întreprinderilor mici şi mijlocii, exercitată chiar mai mult decât previziunea şi organizarea. Din punct de vedere instrumental se utilizează mult mai puţin tablourile de bord, graficele de lucru sau schemele de coordonare a acţiunilor. De asemenea, şedinţa (mult utilizată în întreprinderile mari) este utilizată într-o mai mică măsură. Predomină, în schimb coordonarea prin discuţii bilaterale cu angajaţii. De aici se desprinde concluzia că o bună coordonare într-o întreprindere mică depinde foarte mult de calitatea comunicării. În general, abilitatea de a comunica clar este crucială pentru un bun management.

Modul în care întreprinzătorul alege să prezinte informaţia este la fel de important ca informaţia în sine. Diferitele situaţii şi obiective necesită abordări diferite; de exemplu, se poate apela la scurte şedinţe, întâlniri bilaterale şi chiar la e-mail, oricum foarte utilizat în prezent ca mijloc de comunicare.

• **Şedinţele**. Sunt mai puţin utilizate deoarece comunicarea bilaterală este mai la îndemână. În plus, se ştie că două din trei şedinţe eşuează în atingerea obiectivelor pentru care s-au desfăşurat şi peste 50% din timpul consumat în şedinţe este risipit. Aceste minusuri pot proveni din faptul că într-o întreprindere mică nu există, de regulă, persoane „specializate“ în organizarea unei şedinţe eficiente. Ca atare, se poate ca obiectivele să nu fie clar identificate, planificarea să fie dezorganizată, să lipsească fie controlul, fie procedurile (sau acestea să fie ineficiente), să nu fie desprinse concluziile bune sau acestea să nu fie puse în practică.

Consecinţa este că întreprinzătorul – manager, aflat într-o permanentă criză de timp, să nu mai dorească să recurgă la şedinţe pentru a coordona activitatea întreprinderii sale.

Este esenţial ca motivul pentru care se ţine o şedinţă să fie clar stabilit. Dacă şedinţa nu este cel mai eficient mod de comunicare, atunci nu trebuie convocată În plus, întreprinzătorul trebuie să fie sigur că:

- obiectivele să fie realistice, centrate pe probleme şi măsurabile;
- utilizează un limbaj pozitiv, cum ar fi: „să dezvoltăm“, „să decidem“,
- „recomand/recomandăm“ şi mai puţin variantele vagi precum: „să discutăm“, „să explorăm“;
- şedinţa este bine condusă;
- şedinţa se ţine în locul potrivit (ca mărime, resurse, posibile perturbări etc.);
- şedinţa începe şi se termină la timp;
- se urmăreşte ordinea de zi;

- se decid acţiunile de întreprins şi se cade de acord asupra procedurilor de urmat.

• **Întâlnirile bilaterale** pot fi potrivite pentru explicarea iniţiativelor locale şi de dezvoltare şi să implice oamenii în evenimentele ce urmează să se producă. De asemenea, oferă oportunitatea ca angajaţii să-şi exprime preocupările, să facă sugestii şi să pună întrebări.

Principalele avantaje ale întâlnirilor bilaterale sunt acelea că:
- pot fi „ajustate“ în funcţie de nevoile individuale;
- au un impact imediat, asigurând un răspuns şi o schimbare rapidă;
- sunt cu două sensuri;
- pot disipa neînţelegerile;
- pot spori angajamentul angajaţilor.

Potenţialele dezavantaje ale întâlnirilor bilaterale sunt acelea că:
- pot conduce la supra-accentuarea unor probleme locale sau care nu merită atenţie;
- sunt consumatoare de timp;
- pot conduce la o anumită inconsistenţă dacă există favoritisme sau conflicte personale.

• E-mailul. Poşta electronică reprezintă un mijloc potrivit de comunicare rapida a noutăţilor, constant şi simultan unui număr mare de oameni. Poate reprezenta un mod corespunzător de a furniza date introductive ale unei noi iniţiative sau ale unui nou program care să fie ulterior dezvoltate într-o şedinţă.

Principalele avantaje ale e-mail-ului sunt acelea că:
- este rapid;
- permite contactarea cu uşurinţă a oamenilor oriunde s-ar afla;
- permite obţinerea unui feed-back aproape instantaneu.

Desigur, ca să-şi atingă scopul, fiecare trebuie să acceseze un computer şi să aibă un minim de pregătire pentru asta şi, de asemenea, să se evite supraîncărcarea sistemului.

13.4.5 CONTROLUL ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ŞI MIJLOCII

În sens larg, controlul înseamnă „analiza permanentă sau periodică a unei activităţi sau situaţii pentru a urmări mersul ei şi pentru a lua măsuri de îmbunatăţire“.

Într-o întreprindere, managerii trebuie să supravegheze, să observe şi să corecteze posibilele diferenţe dintre rezultatele obţinute şi cele planificate, pentru atingerea performanţei dorite.

În esenţă, controlul trebuie să îmbrace aceleaşi aspecte şi în întreprinderile mici şi mijlocii.

Prima deosebire majoră provine din faptul că în acest tip de întreprinderi controlul are caracter mai puţin formal, se centrează pe activităţile curente, fiind aproape ignorat caracterul previzional şi este realizat aproape integral de întreprinzătorul – manager.

Un aspect important al exercitării acestei funcţii în întreprinderile mici şi mijlocii este faptul că întreprinzătorul manager nu tratează controlul ca un scop în sine (aşa cum se întâmplă deseori în întreprinderile mari sau când acţionează organisme de control specializat).

Eforturile de control sunt, de regulă, îndreptate spre activităţile operaţionale şi mai puţin (sau deloc) spre cele pe care întreprinzătorul le consideră importante (activităţi financiar-contabile, legate de personal etc.).

Însă, aspectul cel mai important în întreprinderile mici şi mijlocii este acela că exercitarea controlului are un puternic impact motivaţional, tocmai pentru faptul că este desfăşurat chiar de întreprinzător. De corectitudinea cu care îl realizează, de stilul personal în care acţionează atunci când controlează, întreprinzătorul poate genera în rândul angajaţilor săi fie un sentiment de echitate -sursă principală de satisfacţie în muncă - fie, din contra, un sentiment de frustrare, ca urmare a favoritismului faţă de unii dintre aceştia. Mai mult, în microîntreprinderi, cei mai mulţi angajaţi practică autocontrolul, fiind constienţi de faptul că formând o echipă relativ mică rezultatele fiecăruia sunt vizibile şi pot influenţa activitatea celorlalţi.

În concluzie, prin activitatea de control bine realizată, întreprinzătorul poate atinge doua obiective deopotrivă de importante: compararea rezultatelor cu standardele şi corectarea abaterilor, pe de o parte şi antrenarea – motivarea angajaţilor pentru o mai buna implicare.

13.4.6 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN ÎNTREPRINDERILE MICI ŞI MIJLOCII

Antrenarea – motivarea reprezintă una din funcţiile cu cele mai multe particularităţi. Deşi nu este sofisticată, reprezintă o funcţie intens exercitată de întreprinzătorii inteligenţi, iar rezultatele nu întârzie să apară. În cele mai multe întreprinderi mici, elementul motivaţional central este salariul, însă deloc de neglijat este potenţialul motivaţional pe care îl are prezenţa cvasipermanentă a întreprinzătorului şi exemplul său personal.

13.4.6.1 Tehnici de motivare a angajaţilor în întreprinderilor mici şi mijlocii

• Cultura micii întreprinderi

În termeni de resurse umane, se pare că managementul a suferit prea mult timp de iluzia că eficienţa acţiunilor depinde doar de utilizarea „creierului şi nu şi a „inimii“. În ultimii ani, teoreticienii, dar şi unii practicieni, sunt pregătiţi să arate că managerii au sentimente şi că le pasă de oameni la fel de mult ca şi de succesul firmei. Iar răspunsul din partea angajaţilor este imediat şi încă surprinzător pentru unii. Angajaţii urmează întru totul liderii care sunt umani şi hotarâţi şi care au o personalitate cu care ei simt că rezonează.

Întreprinzătorul-manager care doreşte să aibă angajaţi creativi, de la care să obţină idei care să-i facă afacerea competitivă trebuie să creeze un mediu de lucru relaxant şi să-i facă pe angajaţi încrezători în relaţiile cu el însuşi şi cu colegii. Pentru a atinge acest nivel de angajament din partea salariaţilor, întreprinzătorul trebuie să-i ştie oameni. De aceea, trebuie să-şi facă timp pentru ei, să fie dornic să le cunoască ideile, să le asculte – într-un cadru informal – problemele, să vorbească cu ei despre scopurile lor şi despre nevoile de dezvoltare. Deşi aceste activităţi sunt dificil de realizat, dată fiind permanenta presiune a timpului pe care o resimt managerii, totuşi reprezintă o investiţie care, în scurt timp, produce efecte impresionante în termeni de angajament şi rezultate în muncă. În fond, rolul managerului este „de a face lucrurile să meargă prin intermediul altor oameni“, nu să le rezolve singur pe toate.

În concluzie, deşi cultura organizaţiei se consideră a fi atributul întreprinderilor mari, totuşi, mutatis mutandis, se poate accepta că şi micile întreprinderi au o cultură influenţată într-o foarte mare măsură de personalitatea managerului, de exemplul lui

şi, poate în primul rând, de integritatea de care dă dovadă. De altfel, integritatea, deşi discreditată în ultimul timp, rămâne totuşi un ingredient esenţial al managementului eficient al oamenilor.

• Efectul Pygmalion

În măsura în care managementul este performant, se creează cultura potrivită ca angajaţii să se simtă în stare să-şi dezvolte întreg potenţialul.

În esenţă, efectul Pygmalion se bazează pe puterea aşteptărilor pozitive.

Efectul Pygmalion la locul de muncă se referă la influenţa pe care managerul o are asupra rezultatelor angajaţilor, tocmai ca urmare a modului în care se comportă cu ei. Dacă îi tratează cu încredere şi are aşteptări înalte de la ei, este foarte probabil ca raspunsul să fie pozitiv, deci şi rezultatele.

În esenţă, efectul Pygmalion scoate în evidenţă ideea că salariaţii pot fi determinaţi să-şi îmbunătăţească performanţele, să fie mai dornici de reuşită, mai plini de angajament prin încrederea pe care le-o acordă şeful, având de la ei aşteptări înalte (aparent, peste posibilităţile lor). (Pygmalion a fost un sculptor cipriot din mitologia greacă, îndrăgostit de statuia feminină creată de el însuşi. A obţinut de la Afrodita transformarea operei sale în fiinţa vie, cu care s-a căsătorit. Statuia fusese din fildeş. Din căsătorie s-a născut un fiu cu nume simbolic: Pathos (suferinţă)).

• Constituirea de echipe eficiente

Echipa reprezintă ansamblul indivizilor care muncesc împreună pentru a realiza mai mult decât ar reuşi fiecare individual şi care împart recompensa pentru munca depusă. Într-o echipă eficientă, membrii se bucură fiecare de succesul celorlalţi, sprijină deciziile colegilor şi îşi asumă partea lor de vină când rezultatele nu sunt cele care ar fi trebuit.

Când constituie o echipă, întreprinzătorul poate fi tentat să adune laolaltă indivizi care gândesc într-un mod asemănător. Acest fapt poate conduce la un mediu de lucru liniştit, dar nu cu adevărat eficient. Dacă toţi membrii echipei au acelaşi mod de a privi lumea, va fi puţin probabil ca echipa să crească sau să se dezvolte. A aduna laolaltă indivizi cu păreri diferite poate îmbunătăţi calitatea procesului de luare a deciziilor şi cu siguranţă, îi va spori versatilitatea.

O modalitate de a introduce în echipă diversitatea şi versatilitatea este aceea de a lua în considerare modul de gândire al indivizilor. Diferitele moduri de gândire şi avantajele acestora sunt foarte clar ilustrate de Edward de Bono în ale sale Şase pălării gânditoare.

Pălăria albă. Gânditorul cu pălărie albă acţionează în termeni de fapte şi cifre; este neutru şi obiectiv. Deşi este disciplinat şi ştie unde vrea să ajungă, nu oferă interpretări personale sau opinii.

Pălăria roşie. Este pentru emoţii. Ea acoperă sentimentele obişnuite precum teama, neplăcerea, suspiciunea, dar şi pe cele mai complexe, implicate în emiterea de judecăţi, cum ar fi intuiţia, bunul gust şi simtul estetic.

Pălăria galbenă. Gânditorul cu pălărie galbenă este pozitiv şi constructiv, preocupat să facă lucrurile să meargă. El urmăreşte valori şi beneficii şi sprijină strălucirea, lumină, optimismul şi oportunitatea.

Pălăria verde. Gânditorul cu pălărie verde este creativ. Culoarea simbolizează fertilitatea, dezvoltarea şi valoarea seminţelor. Este o abordare care generează noi

concepte şi percepţii, spărgând modelele convenţionale de gândire. Purtătorul pălăriei verzi este util în primul rând pentru căutarea variantelor.

Pălăria albastră. Gânditorul cu pălărie albastră organizează procesul de gândire, definind problemele şi conturând întrebările. Este responsabil cu rezumatul, privirea de ansamblu şi concluziile, monitorizează progresele şi urmareşte dacă sunt respectate regulile.

Pălaria neagră. Gânditorul cu pălărie neagră identifică ceea ce nu este bine, gândeşte asupra a ceea ce nu merge, ce este riscant, periculos şi descrie greşelile. Dată fiind repulsia puternică a oamenilor de a accepta fapte care le contrazic modul de gândire, aceasta nu se poate face fără pălăria neagră.

Pălăriile gânditoare reprezintă un procedeu util în a fi sigur că fiecare individ se află în starea mentală corespunzătoare fiecărui moment în parte. De exemplu, la începutul fiecărui mare proiect, întreprinzătorul doreşte ca membrii echipei să poarte cu toţii pălăriile verzi. Înainte de a lua o decizie finală, totuşi, cineva trebuie să examineze atent diferitele variante, purtând cum se cuvine pălăria neagră.

Pe lângă acestea, întreprinzătorul – manager trebuie să ştie care sunt elementele necesare unei echipe de succes: existenţa scopurilor comune, ţinte înalte, leadership, interacţiunea/implicarea tuturor membrilor, menţinerea aprecierii de sine, comunicare deschisă, putere de decizie, încredere reciprocă, respectarea diferenţelor, rezolvarea constructivă a conflictelor şi claritatea rolurilor în echipă.

13.4.6.2 Managerizarea stresului la locul de muncă

Stresul apare din dezechilibrul dintre solicitarea adresată individului, pe de o parte şi resursele personale ale acestuia (cunoştinţe, atitudini, aptitudini, personalitate etc.), pe de altă parte, disponibile să satisfacă acea solicitare.

Stresul poate fi definit ca răspuns la un nivel corespunzător de presiune. Nivelul de presiune care generează stres variază de la o persoană la alta. Este foarte important să se ţină minte că stresul este cumulativ; un eveniment relativ minor poate reprezenta picătura care umple paharul.

Factori care generează stres

Anumite posturi sunt intrinsec mai stresante decât altele, implicând o combinaţie de factori care tind să inducă stres. Unul din exemplele celebre este cel al pilotului de avion, responsabil pentru siguranţa pasagerilor, iar presiunea asupra acestuia este generată de faptul că activitatea sa implică perioade lungi de inactivitate şi de „explozii“ scurte de activitate care necesită o intensă concentrare.

Însă, aproape orice post/profesie poate implica circumstanţe care să conducă la stres.

Câteva din cele mai întâlnite cauze ale stresului la locul de muncă sunt:

- excesivă încărcare cu sarcini, în condiţiile unor resurse ineficiente;
- perspective incerte legate de carieră, atât în termeni de promovare, cât şi de securitate la locul de muncă;
- schimbare rapidă;
- comunicare defectuoasă;
- lipsa recunoaşterii pentru munca bine facută;
- mediul de lucru excesiv concurenţial;
- un stil de management dominator, bazat pe pedeapsă şi recompense.

Aşa cum anumite posturi sunt inevitabil mai stresante decât altele, tot la fel anumiţi oameni sunt mai predispuşi la stres, de exemplu aceia care au tendinţa să fie

anxioşi, depresivi, iritabili. Unii oameni au, pur şi simplu tendinţa să analizeze lucrurile cu afectul şi să-şi facă griji inutile.

Un alt factor acţionează în cazul oamenilor care tind să considere că rezultatele sunt controlate de forţe sau evenimente externe lor (şansa, soarta sau astrologie, numerologie etc); aceştia sunt predispuşi la stres mai mult decât aceia care cred că pot controla rezultatele.

Nu în ultimul rând un alt set de factori care poate genera stres, chiar dacă individul are un excelent temperament pozitiv este legat de viaţa personală:

- presiunea financiară;
- probleme legate de relaţia conjugală sau alte tipuri de relaţii;
- probleme legate de găsirea echilibrului între solicitările de acasă şi cele de la locul de muncă;
- evenimente stresante cum ar fi momentul căsătoriei (sau durata acesteia), schimbarea locuinţei sau a locului de muncă.

Pentru a reduce stresul în echipă, întreprinzătorul poate acţiona pe următoarele planuri:

• să încurajeze participarea;
• să se consulte cu membrii echipei;
• să rezolve constructiv conflictele;
• să respecte viaţa personală şi interesele membrilor echipei;
• să aibă o strategie pe termen lung eficientă şi cunoscută de membrii echipei.

Desigur, întreprinzătorul trebuie să aibă grijă să găsească soluţii şi la propriile sale probleme legate de stres. O posibilă sugestie de rezolvare a câtorva probleme generatoare de stres se găseste în tabelul următor.

Probleme generatoare de stres

PROBLEMA	SOLUŢII POSIBILE
Activităţi numeroase ce par aproape încâlcite	• stabilirea priorităţilor prin luarea în considerare a importanţei lor, a timpului necesar rezolvării şi a urgenţei fiecăreia; • stabilirea unor termene limită realiste (de exemplu, adaugând 20% la estimările iniţiale).
Încercarea de a face mai multe lucruri deodată	• stabilirea priorităţilor; • rezolvarea unui singur lucru la un moment dat; • să înveţe să spună nu; • să recurgă mai mult la delegare
Insuficient timp de gândire	• rezervarea unui timp „în bloc“ – parte a fiecărei zile sau săptămâni-în care să nu se ocupe cu “hârtii”, să nu sufere întreruperi
Prea mult timp pierdut cu conversaţiile	• să decidă în avans ce vrea sa obţină din întâlnirea cu o anumită persoană; • să se concentreze pentru a se menţine pe el însuşi şi pe interlocutor în zona problemei esenţiale; este foarte uşor să divagheze de la subiect; • să înveţe să pună punct întâlnirilor rapid, dar nu prea brusc

Întrebări şi teme pentru dezbateri

1. Care sunt sursele particularităţilor funcţiilor conducerii în întreprinderile mici şi mijlocii? (În răspuns se poate recurge la o comparaţie între două întreprinderi concentre: una din categoria IMM şi cealaltă din categoria întreprindere mare.)

2. Realizaţi o comparaţie între exercitarea funcţiilor conducerii în întreprinderile mici şi mijlocii pe de o parte şi întreprinderile mari pe de altă parte. (Se pot găsi anumite criterii după care să se realizeze comparaţia şi se poate utiliza un tabel care să facă mai clară comparaţia.)

De exemplu:

Criteriu	IMM	Întreprinderi Mari
1. 2.	……………. …………….	…………. ………….

Se poate alcătui câte un tabel pentru fiecare funcţie. Încercaţi să păstraţi aceleaşi criterii pentru toate funcţiile

3. Analizaţi eficienţa tehnicilor de motivare a angajaţilor în întreprinderile mici şi mijlocii. Ce alte tehnici mai pot fi propuse spre utilizare?

4. Care sunt principalii factori generatori de stres pentru angajaţii unei întreprinderi mici şi mijlocii? Dar în cazul întreprinzătorului?

Exercitii

Exercitiul 1
Întrebări cu alegeri multiple

1. În cazul IMM-urilor, previziunea, ca funcţie managerială, are printre caracteristici:
   a) exercitarea mai puţin intensă;
   b) exercitarea foarte intensă;
   c) concentrarea pe activităţile care dau profilul firmei;
   d) punerea la punct a sistemului informaţional.

2. Într-o întreprindere mică, un element de motivare precis determinat este:
   a) gestiunea previzională a resurselor umane;
   b) evaluarea performanţelor;
   c) salariul;
   d) evaluarea posturilor.

3. În viziunea lui De Bono, „gânditorul“ care identifică ceea ce nu merge, ce este riscant, este purtătorul pălăriei:
   a) galbene;
   b) albastre;
   c) verzi;
   d) negre.

4. În cazul IMM-urilor, organizarea, ca funcţie managerială, are printre caracteristici:
   a) simplitatea;
   b) exercitarea mai puţin intensă;
   c) concentrarea pe activităţi operaţionale;
   d) utilizarea şedinţei.

Exerciţiul 2

Lecturaţi cu atenţie textul de mai jos. Comentaţi-l prin prisma funcţiilor manageriale. Care funcţii (din cele cinci) sunt identificabile aici?

Perioadele de boom pot duce uşor la apariţia problemelor – chiar faliment, paradoxal! – dacă întreprinzătorul greşeşte considerând cererea maximă ca fiind permanentă. Spre sfârşitul anilor ’90, producătorii de echipamente pentru telecomunicaţii au gândit că valul de comenzi va dura la nesfârşit. Cu douazeci de ani mai devreme, acelaşi lucru s-a întâmplat cu companiile de echipament petrolier care au mărit producţia pentru un boom presupus fără sfârşit.

Cum trebuie să procedeze o mică întreprindere în cazul unei cereri temporar mărite?

Producătorii de steaguri din Statele Unite s-au confruntat cu un mare salt în comenzi când, după 11 septembrie 2001, patriotismul naţiunii americane s-a revigorat. Felul în care întreprinderile au procedat în această situaţie oferă câteva lecţii pentru alte întreprinderi mici care nu ar şti cum să procedeze dacă s-ar confrunta cu o creştere neaşteptată a cererii.

Răspundeţi la telefon. Niciodată nu veţi şti câţi clienţi potenţiali aveţi dacă nu le răspundeţi la telefon. De aceea, nu aşteptaţi ca singura recepţioneră/secretară pe care o aveţi să facă faţă „potopului“. „Timpul de o oră după colapsul World Trade Center – spune patronul Valley Forge Flag Co. – fabrica a fost practic inaccesibilă“. Valley Forge estimează că nu a putut răspunde la aproximativ 23% din telefoane în zilele ce au urmat după 11 septembrie.

Cumpărătorii erau dispuşi să aştepte steagurile, dar nu le făcea nici o plăcere să tot încerce la un telefon de la care nu primeau nici un răspuns. Astfel vânzările „mergeau“ către întreprinderile care erau capabile cel puţin să preia comenzile.

Trimiteţi după pizza. Cumpărarea unui nou echipament nu are sens, însă un program prelungit are. Pentru afacerile cu steaguri, care se bazează pe abilităţile speciale de coasere ale angajaţilor lor, angajarea unui numar mare de lucrători şi pregătirea acestora nu a reprezentat o opţiune. În schimb, opţiunea a fost ore suplimentare pentru angajaţii existenţi.

Aprovizionaţi-vă cu aceeaşi promptitudine. Industria domestică americană de steaguri se mândreşte cu faptul că produsele sale sunt realizate în întregime în Statele Unite din ţesături indigene. Odată cu migrarea industriei textile către ţări cu forţa de muncă mai ieftină, au mai rămas puţini furnizori americani care să răspundă cererii mari. Valley Forge povesteşte că piaţa sa pentru poliester a fost iniţial îngustă şi că a fost nevoie să „vâneze“ în jur furnizorii adecvaţi.

Un alt producător, J. C. Schultz Entreprises Inc., care este mai mic, a adăugat că a avut cele mai multe probleme la secţiunea „stele“ care este încredinţată subcontractanţilor. „Am telefonat furnizorului nostru principal şi fiecărui alt furnizor“, spune patroana acestei întreprinderi, Janice Christiansen. Din fericire, compania sa avea suficient material depozitat la furnizorul principal, astfel încât a început să producă imediat, dar tot au trecut câteva săptamâni pâna când stelele au fost suficient de numeroase.

Loialitatea. Toţi producătorii de steaguri, în timpul primelor luni de boom, au avut mult mai multe cereri pentru steaguri decât puteau realiza. Întreprinzătorii oportunişti, care nu fuseseră niciodată în afaceri cu steaguri, doreau câştiguri maxime. Cui să vinzi? Răspunsul corect: Vinde clienţilor care vor cumpăra şi după ce va trece valul. Astfel, producătorii de steaguri şi-au alocat cu precădere producţia suplimentară clienţilor cu care aveau un istoric în relaţiile de afaceri. „Nu a fost nici unul din topul primilor distribuitori care să nu ne fi contactat“, spune Dl. Liberman de la Valley

Forge. „Aceştia doreau să cumpere tot ceea ce puteam produce, şi încă de trei ori pe atât“. „Ceea ce am încercat să facem a fost să uniformizăm insatisfacţia în rândul clienţilor noştri de bază“.

Fred Bretzloff şi-a aprovizionat magazinul din Toledo, Ohio, Yankee Doodle Flag Co., cu steaguri de la toţi cei cinci importanţi producători autohtoni. Dacă unul dintre ei ar fi vândut oportuniştilor (care nu aveau un trecut în domeniu şi nu s-ar fi aflat în baza de date cu clienţii), „astăzi ar fi fost scoşi din afaceri“, spune Dl. Bretzloff. „Nu aş mai fi cumpărat de la ei după aceea“.

Restricţii. Cererea este mai mare decât oferta. Asta înseamnă creşterea preţurilor, nu? Profesorii dvs. de economie aşa spun. Însă producătorii de steaguri şi-au dat seama că a creşte preţurile ar însemna pentru ceilalţi a profita de pe urma unei tragedii. Oamenii aveau o nevoie psihologică de steaguri. „Nimeni nu a mărit preţurile. Nu am schimbat nimic.“, spune Matt Conway, proprietarul FlagZone LLC. Şi asta a fost un lucru bun.“ „Dacă am fi mărit preţurile – consideră D-na Christiansen – clienţii ar fi plătit. Însă după aceea am fi avut o mare diminuare a cererii din partea dealerilor şi distribuitorilor.“

Limitaţi-vă opţiunile. Fiecare vroia mai mult decât producătorii puteau realiza. Valley Forge şi-a restrâns producţia la 10-12 mărimi standard de steaguri americane (de la câteva sute), pentru a putea produce în trimestrul IV 2001, 1,2 milioane de steaguri, comparativ cu producţia obişnuită de 10000 - 12000. J. C. Schultz, incapabil să adune suficiente stele brodate, a folosit stele imprimate direct pe material până subcontractanţii au devenit capabili să rezolve problema. „oamenii vroiau steaguri“, spune D-na Christiansen.

Pentru 2002, vânzările erau estimate la mai mult decât dublu, pentru cele mai multe firme. Profiturile considerabile. Anul următor (2003), vânzările sunt aşteptate să revină la nivelul pre – 11 septembrie 2001, în jur de 200 - 250 milioane USD.

13.5. DIAGNOSTICUL POTENŢIALULUI COMERCIAL

Perioada de după 1989 a dovedit că asigurarea cu produse şi desfacerea produselor reprezintă unul din factorii fundamentali ai viabilităţii agentului economic. În aceste condiţii fezabilitatea marketingului firmei devine componenta principală în diagnosticarea şanselor şi perspectivelor de dezvoltare viitoare a acestuia.

Potenţialul comercial este dat de dimensiunea, structura, calitatea pieţelor de desfacere şi aprovizionare, de poziţia produselor şi serviciilor firmei pe aceste pieţe, de configuraţia şi adecvarea canalelor de distribuţie la exigenţele pieţii.

Schema cadru de abordare a diagnosticului potenţialului comercial este prezentat în fig. 1 de mai jos.

1. Criterii de diagnosticare.

a. evoluţia vânzărilor ne arată dacă firma este în declin sau în dezvoltare, în funcţie de tendinţa cifrei de afaceri din perioada anterioară. Pentru comparabilitate se utilizează cifra de afaceri în preţuri curente şi preţuri comparabile.

$$CA_c = CA \frac{1}{1+i_P}$$

unde:

CA_c este cifra de afaceri în preţuri comparabile

CA este cifra de afaceri ăn preţuri curente

I_p este indicele de modificare a preţurilor

- indicele cifrei de afaceri cu bază în lanţ aproximează cel mai bine tendinţa evoluţiei vânzărilor

$$I_{Cac} = \frac{CAci}{CAc_i -_1}100$$

dacă:

I. I_{Cac} *strict crescător* pe întreaga perioadă ($\frac{I_{CAci+1}}{I_{CAci}}100$ › 100) firma se afă în dezvoltare

II. I_{Cac} *strict descrescătoar* pe întreaga perioadă firma se află în declin, oprirea acestuia trebuie:

- să reprezinte preocuparea fundamentală a managementului

III. I_{Cac} *evoluează după o parabolă convexă* de gradul doi: după o perioadă de declin, firma depăşeşte punctul critic aflându-se în dezvoltare

IV. I_{Cac} *evoluează după o parabolă concavă* de gredul doi: după o perioadă de avânt, firma se confruntă cu greutăţi aflându-se pe panta declinului.

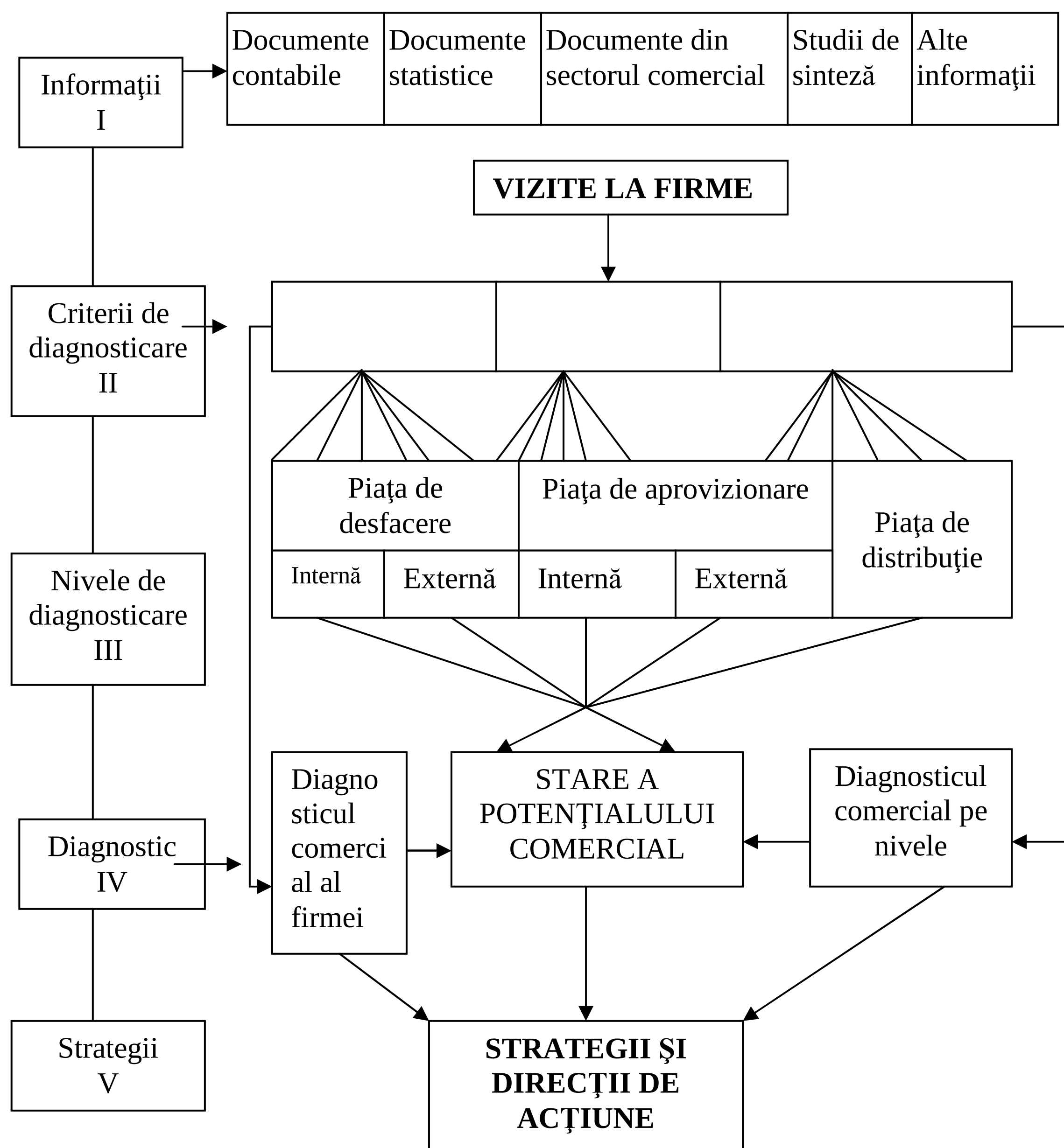


Fig. 1. Schema cadru de abordare a disgnosticului potenţial comercial

Obiectivul managementului este "creşterea zero" deci, oprirea declinului şi redresarea economică. Cazurile 1 şi 3 sunt semnale favorabile privind starea firmei în timp ce 2 şi 4 sunt semnale de alarmă:

- *ritmul mediu anual de creştere a cifrei de afaceri* ne arată, pe întreaga perioadă, în medie cu cât a crescut sau a scăzut cifra de afaceri. Calculul acestuia se poate face prin mai multe metode. Una din acestea este metoda punctelor extreme:

$$r_{CAc} = n\sqrt{\frac{CAc_n}{CAc_o}}100 - 100$$

n, 0 – sunt extremele perioadei

Diagnosticianul obţine informaţii calitative prin compararea acestor indicatori cu nivelul mediu al ramurii şi cu nivelul altor firme similare. Interpretând aceşti indicatori dăm răspuns la următoarele întrebări:

- firma este în declin sau dezvoltare?
- dinamica vînzărilor este sub sau peste nivelul mediu al ramurii?
- în raport cu alte firme similare ca activitate, firma şi-a întărit sau şi-a diminuat poziţia?

b. dimensiunea pieţei de desfacere este parametrul care ne dă informaţii despre mediul comercial al agentului economic. Se estimează prin trei indicatori:

- *capacitatea pieţei* (c) -reflectă posibilitatea pieţei de a absorbi un anumit produs sau serviciu, fără a lua în considerare preţurile, ea reprezintă necesarul pieţei pentru un anumit produs şi se poate determina astfel:

$$C = K \times Y$$

unde: K- totalul consumatorilor

Y- capacitatea medie de consum sau intensitatea medie de utilizare a unui produs

- *potenţialul pieţei*- reprezintă cererea total pentru un anumit produs sau serviciu la un preţ dat, el este aceea parte din capacitatea pieţei care ar putea fi satisfăcută ţinând seama de condiţiile materiale, financiare etc. existente. Se apreciază că potenţialul pieţei poate fi exprimat cu indicatorul consumat aparent (Ca)

$$Ca = P + I_P - E_P$$

unde, P – producţia din ţară a produsului studiat

I – importul ţării la produsul studiat

E – exportul ţării respective la acelaşi produs

- *volumul pieţei pentru produsul studiat*, care este dat de totalul produselor şi serviciilor vândute pe piaţa respectivă

Raportul dintre cei trei indicatori este prezentat in fig. 2

Dimensiunea pieţei are în vedere toţi utilizatorii şi producătorii, fără să facă referiri la agentul economic evaluat.

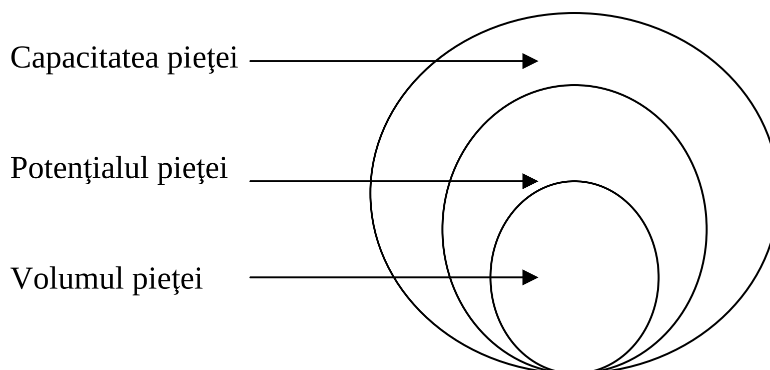


Fig. 2. Raportul dintre capacitatea, potenţialul şi volumul pieţei

Cocluzia ce se desprinde este următoarea : dacă pentru specificul agentului economic există o piaţă de desfacere foarte mare şi într-o continuă expansiune, potenţial sunt create condiţiile pentru o dezvoltare profitabilă a acestuia, invers dacă piaţa este mică în restrângere, agentul economic se află într-un mediu concurenţial

puternic unde supravieţuirea este de neconceput fără o calitate ireproşabilă, iar dezvoltările viitoare sunr foarte dificile.

În evaluările practice, pentru majoritatea produselor este foarte grea cuantificarea volumului pieţii datorită lipsei de informaţii. În astfel de situaţie aprecierile calitative, care, deşi aproximative, sunt singurele informaţii cu care, diagnosticianul poate opera în judecăţile de valoare pe care le face. Experienţa noastră practică a confirmat că, dacă grupul de specialişti selectaţi pentru apreciere este reprezentativ, rezultatele au relevanţă.

Aprecierile se fac asupra: volumului pieţii (foarte mic, mic, mare, foarte mare), tendinţa volumului pieţii în perioada anterioară (bruscă de restrângere lentă, lentă de restrângere, menţinere constantă, dezvoltare, expansiune). Pentru estimarea tendinţei viitoare propunem o metodă calitativă ce are la bază influenţa factorilor care determină volumul pieţei:

$$V^{e}_{P} = f\,(N, C, p, I)$$

unde, V^{pe} –volumul pieţei estimate

N – numărul de producători

C – capacitatea medie de producţie

p – preţul mediu

I – valoarea importului

- estimarea modificării numărului de producători.

Pe piaţă pot să apară noi producători atunci când cererea creşte, dar să şi dispară ca urmare a falimentului, restrângerii cererii etc. Principial probabilitatea apariţiei de noi producători este dependentă de : numărul actual al producătorilor (dacă acesta este foarte mare, probabilitatea apariţiei pe piaţă de noi producători este mai mică şi invers), măsura în care producătorii actuali satisfac cererea (dacă cererea nu este satisfăcută probabilitatea apariţiei de producători creşte), gradul de dispersie al producătorilor (dacă aceştia sunt concentraţi într-o anumită zonă geografică există premise favorabile pentru apariţia altor producători în zonele libere), cheltuielile de investiţii necesare pentru înfiinţarea unei firme noi (dacă acestea sunt foarte mari, probabilitate redusă pentru apariţia de noi producători), posibilităţi şi facilităţi de import (dacă importul este facil, teoretic apariţia de noi producători nu se mai justifică).

În tabelul nr. 1 se reprezintă profilograma factorilor de influenţă.

Nr. Crt	**Factori**	**Stări**				**Coeficient de timp**
		S_1 0,00	S_2 0,33	S_3 0,66	S_4 1,00	
1.	Numărul actual de producători	F. mare	Mare	Mic	F. mic	2
2.	Gradul de satisfacere a cererii	F. mare	Mare	Mic	F. mic	5
3.	Gradul de dispersie al producătorilor	F. mare	Mare	Mic	F. mic	3
4.	Cheltuieli de constituire a unei firme noi	F. mare	Mare	Mic	F. mic	4
5.	Facilităţi de import	F. mare	Mare	Mic	F. mic	3

$$A(N) = a \frac{\sum_{i=1}^{n} S_i Ki}{\sum_{i=1}^{n} Ki}$$

Unde, A(N) – şansele de apariţie a noi producători

S_i – starea factorilor

K_i – coeficientul de importanţă

A – mărime adimensională de prudenţă luată de diagnostician (‹ 1)

dacă:

$A(N) < 0{,}33 – i_N = 0$

$0{,}33 < A(N) < 0{,}66 – i_N \in (5 – 10\%)$

$0{,}60 < A(N) < 0{,}8 – i_N \in (10 – 20\%)$

$A(N) > 0{,}8 – i_N \in (20 - 40\%)$

IN – creşterea numărului producătorilor

În cazul în care cererea se reduce, unii producători, mai puţin competitivi, pot falimenta, de aceea în model trebuie prevăzută şi această situaţie

- *estimarea modificării capacităţii medii de producţie* se face ăn funcţie de : *rezervele de capacitate* (dacă există reserve de capacitate nu se justifică creşterea acestora), *posibilităţile de dezvoltare a capacităţilor existente* (când dezvoltarea capacităţilor implică eforturi financiare, sau de altă natură, probabilitatea dezvoltării acestora este mică), *tendinţa cererii* (dacă cerinţa este de creştere probabilitatea dezvoltării capacităţilor este mare), *şansele de apariţie a noi producători* (dacă aceste şanse sunt mari, probabilitatea creşterii capacităţii este mică).

Se elaborează profilograma factorilor similari ca în primul caz şi se calculează lansele de creştere a capacităţilor de producţie [S(c)]

$$A(c) = b \frac{\sum_{i+1}^{n} S_i Ki}{\sum_{i=1}^{n} Ki}$$

unde, b –mărimea adimensională de prudenţă

Prevede o reducere de capacitate când cererea se restrânge

- *estimarea modificării preţului* se face în fucţie de: cerere (favorizează creşterea preţului), *salarii* (tendinţa de creştere a salariilor acţionează asupra creşterii preţului), *cursul de schimb* (stabilirea cursului asigură stabilitatea preţului), *preţul materiilor prime* (creşterea acestuia favorizează creşterea preţului)

$$A(p) = c \frac{\sum_{i=1}^{n} S_i Ki}{\sum_{i=1}^{n} Ki}$$

unde, c – mărimea adimensională de producţie

tabelul nr. 2

Estimarea factorilor de inflaţie

Nr. Crt	Factori	Stări				Coeficient de timp
		S_1 0,00	S_2 0,33	S_3 0,66	S_4 1,00	
1.	Inflaţia	F. mică	Mică	Mare	Galopantă	5
2.	Salarii	stabile	Mici modificări	Modificări mari	Creştere în cascadă	5
3.	Cursul de schimb al leului	Echilibru	Devalorizare mică	Devalorizare mare	Devalorizare foarte mare	4
4.	Preţul materii prime	Stabil	Creştere mică	Creştere mare	Creştere foarte mare	4

Dacă:

$$A(p)\ 0{,}33 - i_p \in (0 - 10\%)$$
$$0{,}33 \lsaquo A(p) \lsaquo 0{,}60 - i_p \in (10 - 100\%)$$
$$0{,}60 \lsaquo A(p) \lsaquo 0{,}80 - i_p \in (100 - 300\%)$$
$$A(p) \rsaquo 0{,}80 - i_p \rsaquo 300\%$$

- *estimarea modificării importului* se face în funcţie de politica vamală

Cocluzie:

1. daca A(N) › 0,60 firma îşi desfăşoară activitatea pe o piaţă în care concurenţa este mai mare prin apariţia a noi producători;
2. daca A (c) › 0,60 piaţa se modifică prin dezvoltarea capacităţilor de către agenţii economici care sunt deja pătrunşi pe piaţă. Cum dezvoltarea capacităţilor, de cele mai multe ori, este însoţită de modernizări, pentru a fi competitivă firma trebuie să se preocupe permanent de modernizare
3. dacă A(p) › 0,60 creştea preţurilor poate să conducă la reducerea cererii. Controlul preţului asigură menţinerea segmentului de piaţă
4. dacă A(I) › 0,60 importul face o mare concurenţă produselor interne

Alinierea la standardele internaţionale de calitate este o condiţie obligatorie pentru supravieţuire

6. pentru: $\frac{A(N)+A(c)}{2} \rsaquo 0{,}60$ tendinţa pieţei este de creştere bruscă

$\frac{A(N)+A(c)}{2} \rsaquo 0{,}33$ tendinţa pieţei este de scădere eventual constantă

$0{,}33 \lsaquo \frac{A(N)+A(c)}{2} \rsaquo 0{,}66$ tendinţă de creştere lentă

c. poziţia ocupată pe piaţă de agentul economic se poate estima atât prin determinări cantitative, cât şi prin aprecieri ale specialiştilor din activitatea de desfacere.

Pentru determinările cantitative se foloseşte legea “*diagonalei*” după care locul ocupat de agentul economic pe piaţa totală a produsului se determină astfel:

P% = Volumul pieţei produsului realizat de agentul economic (B) / Volumul total al pieţei produsului (A)

$$A = K \cdot N$$

unde, K – vânzarea medie pe un utilizator cumpărător
N – numărul total al utilizatorului

$$B = K \cdot n$$

unde, K –vânzarea medie pe un utilizator al agentului economic
n – numărul de utilizatori, clienţi ai agentului economic

În formă grafică, poziţia agentului economic pe piaţa produsului se determină astfel (fig. 3)

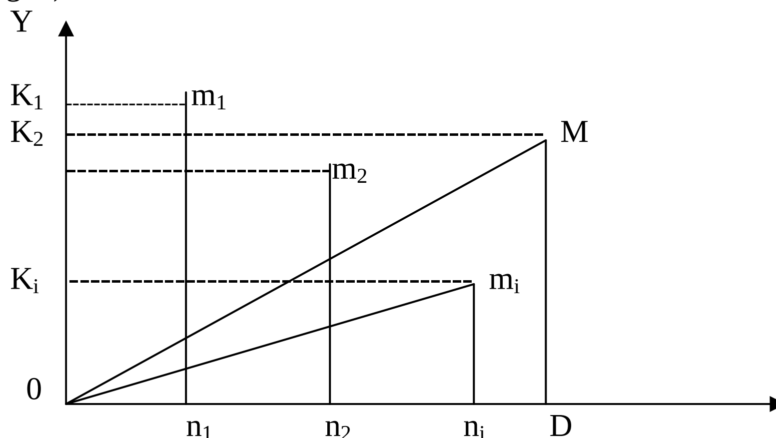


Fig. 3 Poziţia agentului economic pe piaţa de desfacere

ON – numărul de utilizatori cumpărători efectivi

OK, MN – piaţa totală a produsului

OK_i, m_i, n_i – piaţa agentului economic în diverse variante

OM – diagonala dreptunghiului reprezentând piaţa totală a produsului

OM_i – diagonala dreptunghiului din diverse variante reprezentând piaţa agentului economic

Relaţia de calcul este:

$$a = \frac{Om_i}{OM} \cdot \frac{K \cdot n}{K \cdot N}$$

Potrivit acesteia pe măsură ce diagonala dreptunghiului care reprezintă piaţa agentului economic se apropie, ca mărime, de diagonala dreptunghiului reprezentând piaţa totală a produsului, are loc extinderea şi consolidarea poziţiei firmei în cadrul pieţei respective.

Şi în acest caz, în practică, ne-am confruntat cu dificultăţi în măsurarea poziţiei ocupate pe segmental de piaţă din lipsă de informaţii. Aprecieri calitative, corelate cu informaţii de care se dispune, ne pot forma o imagine despre locul firmei pe piaţa de desfacere (poziţie de monopol, poziţie dominantă, poziţia se consolidează, poziţia se diminuează)

d. relaţiile tradiţionale cu beneficiar

Firmele care au asemenea relaţii îşi asigură o anumită stabilitate în ceea ce priveşte desfacerea produselor în viitor:

- ponderea vânzării către beneficiarii tradiţionali
- dinamica ponderii vânzărilor la beneficiarii tradiţionali
- indicele de fidelitate ccare reprezintă procentul de beneficiari care au achiziţionat de la firmă în perioadele precedente şi care continuă să cumpere şi în perioada prezentă
- indicele de atracţie corespunde proporţiei de cumpaărători care în perioadele precedente au cumpărat produse de la firme concurente şi care în present cumpără de la firma analizată

$$R_a = \frac{\frac{P_{ij}}{P_{ij-1}} + P^*_{ij-1}}{K + P^*_{ij-1}}$$

P^*_{ij-1} – situaţiile în care $P_{ij} < P_{ij-1}$ luându-se în calcul valoarea cea mai mică

e. dispersia beneficiarilor/furnizori se urmăreşte cu ajutorul coeficienţilor de concentrare şi gradul de dispersie

$$G = \sqrt{\frac{n \cdot \sum_{n=1}^{n} g_i^2 - 1}{n-1}}$$

unde,

G – coeficientul de concentrare

G_i – ponderea livrărilor/aprovizionărilor către beneficiarul/furnizorul "i"

În total livrări/aprovizionări

N – numărul de beneficiari/furnizori

Acest coeficient poate lua valori între 0 şi 1. Apropierea de 1 arată că în structura vânzărilor sunt câţiva beneficiari care au pondere în desfacere. În acest caz sunt pentru firmă facilităţi în livrare, obţinerea informaţiilor despre utilizator, stabilirea unor relaţii permanente etc. Există dezavantajul că, atunci când beneficiarii importanţi se confruntă cu greutăţi, acestea pot deveni fatale pentru firmă. Pentru aprovizionare, o concentrare prea puternică a acesteia întăreşte poziţia de monopol a furnizorului.

Apropierea de 0 a coeficientului semnifică o distribuţie relativ uniformă a beneficiarilor/furnizor.

$$H = 1 - \sum_{i=1}^{n} g_i^2$$

unde, H – gradul de diversificare

Valoarea acestuia este nulă dacă firma vinde la un singur beneficiar respectiv se aprovizionează de la un singur furnizor şi 1/n dacă vânzările către beneficiari, respectiv aprovizionările sunt repartizate uniform pe beneficiari/furnizori.

f.concurenţa se apreciază prin: numărul concurenţilor, potenţialul concurenţilor, poziţia relativă a firmei faţă de aceştia. Se urmăreşte a se identifica direcţiile în care se manifestă concurenţa: calitatea produselor, preţul, service etc. În raport cu aceste elemente se apreciază nivelul concurenţei, locul firmei pe piaţă şi tendinţele ce se manifestă.

În fig. 4 este reprezentată matricea competitivităţii în funcţie de calitate şi preţ

	Mare	Mediu	Mic
Ridicată	I	I	Competitivitate ridicată
Medie	I	Competitivitate medie	I
Scăzută	Competitivitate scăzută	I	I

Calitatea produsului

Stări intermediare

Matricea competitivităţii în funcţie de calitatea şi preţul produsului

g. *canalele de distribuţie* se apreciază prin:

- lungimea canalului- numărul de verigi intermediare prin care mărfurile trec de la producător la consumator. Este vorba de numărul de etape şi nu de distanţa în spaţiu
- lăţimea canalului- numărul unităţilor prin care se asigură distribuirea unui produs în cadrul fiecărei faze/secvenţe, a rutei de distribuţie
- adâncimea canalului- măsura apropierii distribuitorului de punctele efective de consum.

Diagnosticianul urmăreşte adecvarea canalelor la specificul şi complexitatea activităţii

h. *organizarea activităţii pentru studierea pieţei*

- organizarea activităţii de marketing urmăreşte tipul de organizare utilizat şi măsura în care acesta concordă cu specificul activităţii (tabelul 3)

Organizarea activităţii de marketing

Tabelul 3

1. Desfăşurarea activităţii de marketing în cadrul compartimentelor tradiţionale	- eficienţa este scăzută - activităţile de strategie lipsesc - activităţile de publicitate şi promovare sunt impuse de necesităţile imediate, au un caracter spontan - se întâlnesc la firmele mici
2. Gruparea activităţilor de marketing în compartimentul vânzării	- se înfiinţează sectoare specializate în: promovarea vânzărilor, cercetare de marketing, analiza şi controlul vânzărilor, previziuni etc.

3. Constituirea unui compartiment specializat de marketing ca verigă organizatorică	- apare o nouă funcţie a firmei **DIRECTOR** Producţie; Cercetare Dezvoltare; Marketing; Finanţe; Personal Planificare marketing; Vânzări
4. Crearea de direcţii de marketing	**DIRECTOR GENERAL** DIRECTOR DE MARKETING Forţa de vânzare; Administrare a vânzărilor; Strategie programare control; Cercetare de marketing; Comunicaţie şi promovare
5. întreprindere de marketing	Toate structurile organizatorice ale firmei activează în viziunea de marketing

Organizarea compartimentului de marketing

Tabelul 4

1. Organizarea funcţională	- se recomandă în cazul firmelor cu o slabă diversitate a produselor, zonelor geografice şi clienţilor **ŞEF COMPARTIMENT** Cercetare de marketing; Progamare de marketing Comunicaţie şi promovare; Distribuţie; Sevicii de marketing

2. Organizarea după criteriul geografic	- se recomandă firmelor care dispun de o ofertă relativ omogenă dar destinată unei pieţe eteregone ŞEF COMPARTIMENT Sector zona A; Sector zona B; Sector zona C Concordare şi sinteză; Comunicare şi promovare; Servicii de marketing; Distribuţie
3. Organizarea după criteriul produselor	- se recomandă firmelor care produc şi oferă produse diferite, adresate unei clientele distincte şi folosind canale de distribuţie specifice SEF COMAPARTIMENT Produs A; Produs B; Produs C Cercetare de marketing; Programe marketing; Comunicare şi promovare; Distribuţie
4. Organizarea matricială	- urmăreşte efectul synergic al îmbinării structurilor

Diagnosticul potenţialului comercial
-potenţial de desfacere-

Tabel 5

Nr. Crt	**Criterii**	**Stări**					**Coeficient de imp.**
		S_1 0,00	S_2 0,25	S_3 0,50	S_4 0,75	S_5 1,00	
A. **I.** 1.	**Piaţa internă** **Indicatori de stare** Evoluţia vânzărilor în perioada anterioară	Tendinţă bruscă de scădere		Tendinţă parabolică în evoluţie	Evoluţie staţionară cu o uşoară tendinţă de creştere	Crescătoare	10
2.	Piaţa de	F. mică		Mică	Mare	F. mare	10

	desfacere -dimensiune -tendinţe	Bruscă de restrângere	Lentă de restringere	Se menţine constantă	În permanentă expansiune	10
3.	Poziţia firmei pe piaţa de desfacere - tendinţe	Nesemnificativă Poziţia se depreciază permanent	Modestă Evoluţie nesemnificativă	Dominantă Poziţia se consolidează	Monopol Poziţia se consolidează	10 10
4.	Relaţii tradiţionale cu beneficiarii	Nu se poate vorbi de beneficiari tradiţionali puternici şi de perspectivă	Numărul beneficiarilor tradiţionali este redus şi cu perspective incerte	Există relaţii tradiţionale puternice cu beneficiari puternici şi de perspectivă		8
5.	Dispersia beneficiarilor	Nu corespunde specificului activităţii	Corespunde în mică măsură	Corespunde în mare măsură	Corespunde în foarte mare măsură	7
6.	Concurenţa - calitatea produselor în raport cu concurenţa - preţul faţă de concurenţă - activitatea de service	F. puternică F. scăzută Mult mai mare Nu există	Puternică Scăzută Mai mare Există, dar neorganizată	Medie La acelaşi nivel La fel Este organizată în mod corespunzător	Mică Ridicată Mai mic Este organizată în mod corespunzător	10 9 9
7.	Reţeaua de distribuţie	Total neadecvată specificului firmei	Adecvată parţial specificului activităţii	De la caz la caz se îmbină cele trei tipuri de distribuţie, conferind reţelei flexibilitate şi eficienţă		8
8.	Organizarea activităţii pentru studierea pieţei - organizarea activităţii de marketing - organizarea compartimentului de marketing	Total neadecvată Total neadecvată Total neadecvată	Adecvată în mică măsură Adecvată în mică măsură Adecvată în mică măsură	Adecvată în mare măsură Adecvată în mare măsură Adecvată în mare măsură	Adecvată în foarte mare măsură Adecvată în foarte mare măsură Adecvată în foarte mare măsură	8 8 8
II	**Indicatori de**					

9.	**utilizare** Coeficient de fidelitate	Foarte mic	Mic	Mediu	Mare	9
10.	Coeficientul de atracţie	Nesemnificativă	Foarte mic	Mic	Mare	K10
11.	Produse noi promovate pe piaţă	Nu s-au promovat	S-au promovat dar puţine	Ponderea produselor noi promovate este mare şi foarte mare		K11
12.	Segmente noi de piaţă cucerite	Nu este cazul	Nesemnificativă	Segmentele noi de piaţă cucerite au o pondere considerabilă în economia firmei		K12
III 13.	**Indicatori de randament** Nivelul cheltuielilor de desfacere în raport cu specificul activităţii	Foarte mare	Mare	Mic	Foarte mic	KIII K13
14.	Cheltuieli specifice pentru promovarea pe piaţă a unor produse noi	Foarte mari	Mari	Mici	Foarte mici	K14
15.	Cheltuieli specifice pentru dezvoltarea segmentului de piaţă	Foarte mari	Mari	Mici	Foarte mici	K15
B. 1.	**Piaţa internă** Ponderea producţiei exportate	Nesemnificativă	Mică	Mare	Foarte mare	KB K1
2.	Tendinţa exportului	Descreşte brusc	Descreşte lent	Constant	Creşte	K4
3.	Beneficiari tradiţionali la export	Nu există	Nesemnificativă	Există beneficiari cu tradiţie		K3
4.	Reţeaua de distribuţie	Inadecvată	Adecvată parţial	Adecvată specificului de activitate		K4
5.	Concurenţa	Foarte puternică	Puternică	Slabă	Foarte slabă	K5

$$S_{A'} = \frac{\sum_{i=1}^{n} S_{i(A')} \cdot K_{i(A')}}{\sum_{i=1}^{n} K_{i(A')}} \cdot 100 \quad , \quad S_B = \frac{\sum_{i=1}^{n} S_{i(B')} \cdot K_{i(B')}}{\sum_{i=1}^{n} K_{i(B')}} \cdot 100$$

$$S_D = \frac{S_{A'} \cdot K_{A'} + S_{B'} \cdot K_{B'}}{K_{A'} \cdot K_{B'}} \cdot 100$$

unde, S_{AP} –starea medie a potenţialului de aprovizionare
‘ – semnifică potenţialul de aprovizionare

$$S_C = \frac{S_D \cdot K_D + S_{AP} \cdot K_{AP}}{K_D + K_{AP}}$$

unde, K_D, K_{AP} – coeficientul de importanţă al potenţialului de desfacere respective aprovizionare

Strategii şi direcţii de acţiune

Strategia de piaţă a firmei se stabileşte în funcţie de potenţialul acestuia rezultat în urma diagnosticului şi de tipul de piaţă pe care îşi va desface produsele (fig. 5)

Strategia de creştere: urmăreşte creşterea ponderii pe piaţă a firmei
Când piaţa este în:
- *dezvoltare*-strategia de creştere presupune ca indicele volumului vânzărilor firmei (I_V) să devanseze indicele de creştere a dimensiunii pieţei (I_d),

$I_V > I_d$

- *menţinere*-o creştere a poziţiei firmei presupune restângerea vânzărilor concurenţei (I_{VC}) $I_{Vi+1} > I_V$

$I_d \approx 1$

$I_{VCi+1} < I_{VCi}$

- *regresie*-creşterea poate fi realizată prin menţinerea constantă a ritmului vânzărilor şi chiar prin reducerea acestui ritm cu condiţia ca:

$I_V > I_d$ ($I_V < 100$)

Creşterea se poate realiza prin:
- comercializarea produselor actuale ale firmei pe noi segmente de piaţă (aceleaşi produse, noi pieţe)
- pe pieţele actuale ale firmei penetrează noi produse (aceleaşi pieţe, noi produse)
- comercializarea de noi produse pentru pieţe noi (noi pieţe, noi produse)
- creşterea vânzărilor produselor actuale pe segmental de piaţă actual (aceleaşi produse, aceleaşi pieţe)

Concluzii:
1. Strategia de creştere este favorizată de o piaţă în dezvoltare. Firmele cu un potenţial mediu şi ridicat au toate premisele pentru a implementa acest tip de strategie
2. Pe o piaţă în restrângere promovarea unei strategii de creştere se recomandă firmelor care beneficiază de o poziţie şi avantaje comparative faţă de concurenţă. Implică îmbunătăţiri substanţiale ale calităţii produselor

3. Firmele cu potenţial mic îşi pot propune cel mult o strategie de creştere segmentală.

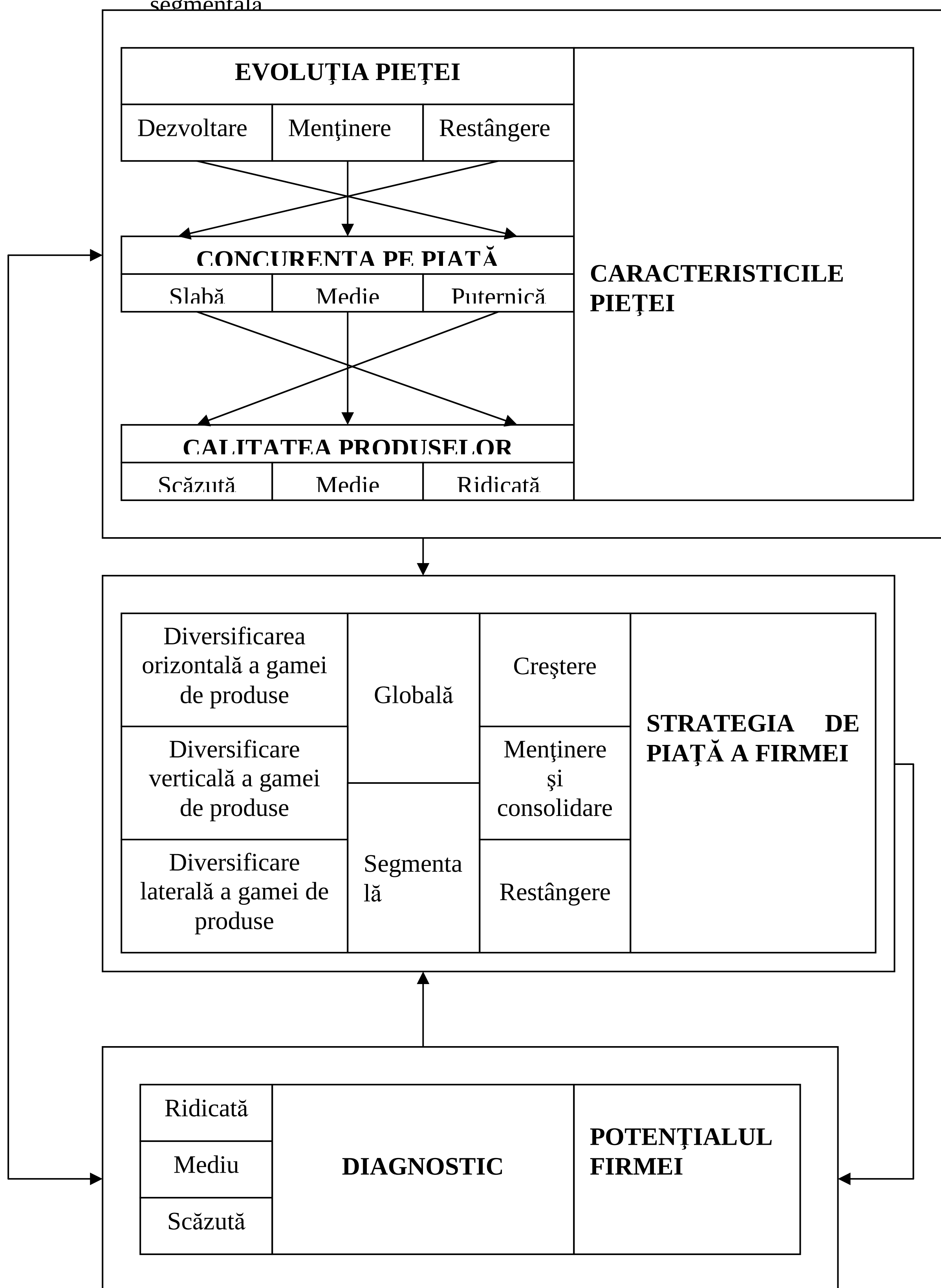


Fig. 5 Strategia de piaţă a firmei

4. pe o piaţă în dezvoltare strategia de creştere poate fi implementată chiar şi numai printr-o diversificare orizontală;
5. diversificarea verticală şi laterală se pretează la firme cu potenţial mediu sau ridicat reprezentând totodată alternative la reducerea dimensiunii pieţii;
6. când piaţa este în retragere se recomandă prudenţă în promovarea unei strategii de creştere.

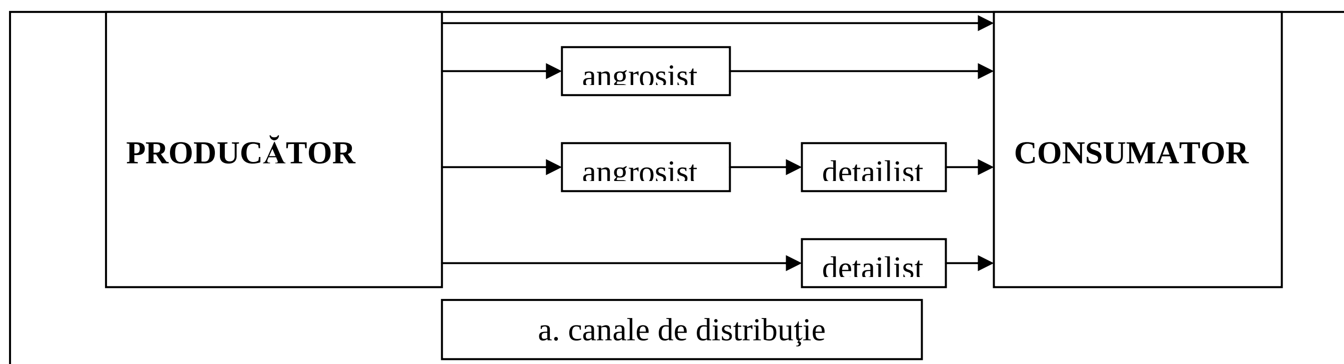
Strategia de restrângere constă în redimensionarea activităţii în funcţie de cerinţele pieţei. Se renunţă la unele produse sau segmente de piaţă după caz

Strategii de preţ

Tabelul 6

1. Nivelul preţurilor	**a. orientarea după costuri a preţurilor** - preţul trebuie să acopere costurile şi să asigure un profit - un sondaj în rândul firmelor americane asupra strategiilor de preţuri urmate scoate în evidenţă că strategia orientată după costuri are o frecvenţă relativ redusă: numai 25,1% în cazul produselor cu destinaţie industrială, 28,2% în cel al produselor de consum de folosinţă îndelungată şi 27,1% pentru celelalte bunuri de consum **b. orientarea după concurenţă a preţurilor** - influenţează poziţia firmei pe piaţă - o firmă puternică va urmări, prin politica sa de preţuri, să anticipeze şi să fructifice în avantajul său reacţiile pieţei, în timp ce o firmă mai slabă cu o cotă de piaţă redusă ori intrată de curând în competiţie va încerca să-şi alinieze preţurile în aşa fel încât să reziste concurenţei - acelaşi sondaj menţionează că ponderile acestei strategii în ordinea de la punctual “a” sunt de 53,4%, 53,1% şi 55,1% **c. orientarea după cerere a preţurilor** - intervine mai rar, în cazurile în care raporturile la piaţă dintre ofertă şi cerere prevalează asupra celor dintre ofertanţi - criteriul aplicat este acela al forţării nivelului preţului „atât cât suportă piaţa”
2. Gradul de diversificare a preţurilor	- pentru grupele de produse se promovează o strategie de preţuri globală, un fel de linie de preţuri, subordonată obiectivelor firmei şi nu produselor în cauză
3. Gradul de mobilitate a preţului	- modificarea preţului în funcţie de traiectoria ciclului de viaţă al produsului, de oscilaţiile sezoniere, de modificarea de piaţă

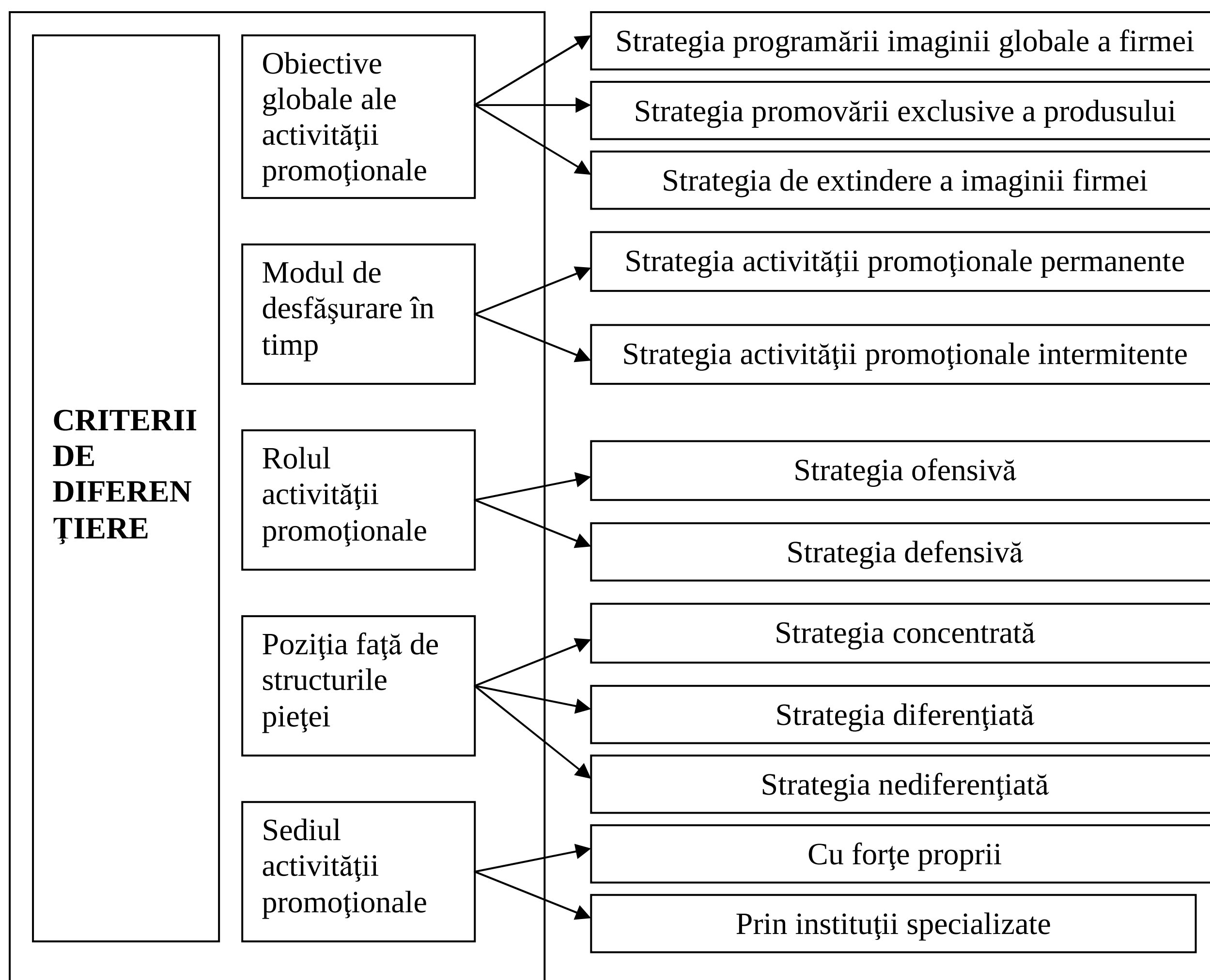
Strategia de distribuţie



Tipul de intermediar	Proprietatea asupra mărfii	Posesia asupra mărfii	Gradul de control	Autoritatea în fixarea preţului	Pe cine reprezintă	Tipul de mărfuri comercializate	Contribuţia la promovare	Informaţia de piaţă asigurată
1. Firmele specializate care lucrează în numele clientului	Nu	Da	Bun	Aviz	Vânzător	Prelucrare	Bună	Bună
2. Agentul de export al vânzătorului	Nu	Da	Bun	Aviz	Vânzător	Prelucrare	Bună	Condiţia de piaţă şi preţ
3. Broker	Nu	Nu	Fără	La nivelul pieţei	Alternativ (vânzător, cumpărător)	Prelucrare	Nu	Nu, pentru producător
4. Oficii de cumpărare (comisionari cu sediul în ţara exportatoare)	Nu	Da	Fără	Da, la cumpărare	Cumpărător	Prelucrate	Nu	Nu
5. Export merchant (intermediari comercianţi care lucrează pe cont propriu)	Da	Da	Fără	Da	P el însuşi	Diverse	Nu	Nu
b. caracteristici şi atribuţii ale intermediarilor cu sediul în ţara exportatoare								
1. Dimensiunile canalului	VARIANTELE STRATEGIEI - distribuţie directă (producător-beneficiar) - distribuţie prin canale scurte- o singură verigă intermediari - distribuţie prin canale lungi							

2. Amploarea distribuţiei	- distribuţie extensivă (diverşi intermediari) - distribuţie selectivă - distribuţie exclusivă
3. Gradul de participare al firmei	- distribuţie prin aparat propriu - distribuţie exclusive prin intermediari - distribuţie prin aparat propriu şi intermediari
4. gradul de control asupra distribuţiei	- control total - fără control
5. Gradul de elasticitate a aparatului de distribuţie	- flexibilitate ridicată - flexibilitate medie - flexibilitate scăzută
6. logistica mărfurilor	- livrarea produselor (vrac, preambalate, paletizate, containerizate) - sisteme de aprovizionare-desfacere (ritmicitate, condiţii de livrare, modalităţi de recepţie) - sisteme de transport (cu mijloace proprii sau închiriate, cu mijloace de transport specializate sau generale

Tipologia strategiilor promoţionale



13.6. STABILIREA STRUCTURII NECESARULUI DE APROVIZIONAT PRIN METODA LANŢURILOR LUI MARCOV

Metoda L M este una din cele mai accesibile şi precise metode de previziune a structuriilor ecesarului de aprovizionat.

Previzionează: - cota pe care o ocupă întreprinderea pe piaţă.
- perspectiva de penetraţie a unui nou produs
- modificări în obiceiurile de cumpărare determinate de o campanie publicitară

Principiul: Metoda se bazează pe principiul potrivit căruia o structură într-o anumită fază (structură necesară în anul 2000) depinde în sens probalistic sau cu o anumită probabilitate de structura anterioară cea mai recentă (1999).

Esenţa; constă în faptul că pe baza evoluţiei anterioare a ponderii produselor, se găsesc noile structuri, pornind de la legea probabilităţilor de trecere de la o stare iniţială la o stare viitoare care determină proporţia în care grupele de produse sunt solicitate de clienţi-

Lanţul lui Marcov este definit de matricea probabilităţilor de tranziţie sau de trecere.

Probabilităţile de tranziţie sau trecere sunt estimate prin determinarea frecvenţei relativ produselor (sau grupe de produse), exprimate prin date empirice.

Matricea probabilităţilor de trecere;

$$P_{ij} = \begin{matrix} P_{11} & P_{12} \ldots\ldots\ldots P_{1n} \\ P_{21} & P_{22} \ldots\ldots\ldots P_{2n} \\ . & \\ . & \\ P_{m1} & P_{m2} \ldots\ldots\ldots P_{mn} \end{matrix}$$

Unde; Pij = probabilitatea de trecere de la starea i la j
i € [1, m]
j € [1, n]

Probabilitatea de trecere dupa “n” paşi (de la un an la altul)

$$P_{ijk} = P_{ki}^{n} * P_{kj}^{m}$$

Unde:
P_{ij}= probabilitatea de trecere dupa “n” paşi de la momentul iniţial- k-la momentul k+n
P_{ki} = probabilitatea iniţială de structură pe rânduri
P_{kj} = probabilitatea iniţială de structură pe coloane.

Exemplu;

Sunteţi managerul unei unităţi turistice cu servicii de cazare şi pensiune completă, cu o capacitate de cazare de 40 de locuri de cazare şi 100 locuri de masă

O problemă principală în activitatea dvs. o reprezintă aprovizionarea cu produse alimentare (mărfuri), precum şi determinarea structurii de aprovizionat.

Analizând structura consumului din ultimii 5 ani la principalele produse alimentare, utilizate în unitatea dvs., determinaţi structura necesarului de aprovizionat pentru anul 2001, având la dispoziţie următoarele date:

mil. lei

Nr.crt	Grupa / anii	2000	2001	2002	2003	2004
1	Carne şi preparate din carne	302,2	296,0	294,8	289,1	294,2
2	Legume şi conserve de legume	168,4	180,1	191,7	200,8	209,1
3	Lapte si produse lactate	109,8	117,5	125,3	138,0	144,9
4	Fructe şi conserve de fructe	157,7	153,4	148,3	154,6	163,0
5	Paine şi produse de panificaţie	87,5	86,7	92,0	90,8	94,2
	TOTAL	**825,6**	**833,7**	**852,1**	**873,3**	**905,4**

Cunoscându-se necesarul total de produse alimentare cu ajutorul unor metode de previziune adecvate în valoare de 957,2 mil lei, să se determine necesarul de aprovizionare pe grupe de produse.

Pct. 1 Determinarea structurii desfacerilor pe grupe de mărfuri (Calcularea ponderii fiecărei grupe în total mărfuri sau produse pe an)

%

GRUPA	2000	2001	2002	2003	2004
1	36,6	35,5	34,6	33,1	32,5
2	20,4	21,6	22,5	23,0	23,1
3	13,3	14,1	14,7	15,8	16,0
4	19,1	18,4	17,4	17,7	18
5	10,6	10,4	10,8	10,4	10,4
TOTAL	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

% = GRUPA / TOTAL (ex. % = 302,2/825,6 = 36,6)

Etapa 1. – se compară structura anilor
- se stabilesc mutaţiile ce au avut loc odată cu trecerea în anul rmător

2001-2000

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
2000	**36,6**	**20,4**	**13,3**	**19,1**	**10,6**
2001	**35,5**	**21,6**	**14,1**	**18,4**	**10,4**
	-1,1	**+1,2**	**+0,8**	**-0,7**	**-0,2**

Condiţia:

Ipoteză (Suma abaterilor negative este egală cu suma abaterilor pozitive)

$\sum + = \sum -$

-1,1 – 0,7 – 0,2 = 1,2 + 0,8 → 2 = 2

Etapa 2 : Grupa cu valori pozitive are o parte din câştigul pozitiv generat de propria grupă, iar restul din transfer de la grupa care are pierderi.

Fiecare valoare negativă se atribuie tuturor elementelor ce au înregistrat abateri positive, proporţional cu ponderea abaterilor pozitive.

2……………….1,1
1,2……………..x_1 → x_1= o,66
2……………….1,1
0,8……………...x_2 → x_2 = 0,44

Condiţia; $x_1 + x_2 = 1,1$
0,66 + 0,44 = 1,1

2………………. -0,7
1,2………………x_3 → x_3 = 0,42

2………………. - 0,7
0,8………………x_4 → x_4 = 0,28

Condiţia : $x_3 + x_4 = 0,7$
0,42 = 0,28 = 0,7

2……………. -0,2
1,2……………x_5 → x_5 = 0,12
2…………… -0,2
0,8…………….x_6 → x_6 = 0,08

Condiţia ; $x_5 + x_6 = 0,2$
0,12 + 0,08 = 0,2

∑ - pierdut în favoarea grupei cu ∑ +
∑ + am câştigat în detrimentul grupei cu ∑ -

Etapa 3 : Se întocmeşte un tablel cu formă matricială;

-pe diagonală - se trec cele mai mici valori rezultate din compararea structurii elementelor în primii 2 ani (anii analizaţi)

La intersecţia liniilor reprezintă elementele ce au valori negative, cu coloanele reprezentînd elemente care au înregistrat valori pozitive (sau a căror pondere a crescut), se trec valorile rezultate în urma calculelor de la etapa 2.

Elemente cu valori negative ; 1,4,5

Elemente cu valori pozitive : 2,3

Pe orizontală se trec diferenţele de ponderi pierdute.

Pe verticală se trec diferenţele de ponderi câştigate de la un an la altul.

TOTAL

GRUPA	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**An 2000**
1	(35,5)	x_1 0,66	x_2 0,44			36,6
2		(20,4)				20,4
3			(13,3)			13,3

4		0,42	0,28	(18,4)		19,1
5		0,12	0,08		(10,4)	10,6
6	35,5	21,6	14,1	18,4	10,4	An 2001

Grupa 1 a pierdut 1,1 (0,66 + 0,44), în timp ce grupa 2 a câştigat 1,1 (0,66 + 0,42 + 0,12) pe care le-a transferat de la grupa1-0,66, grupa 4 – 0,42 şi grupa 5 – 0,12 procente.

Etapa 4 – Se repetă raţionamentul de la etapa 1 la etapa 3.

Se obţin (n-1) matrici de trecere. [5-1= 4 matrici de trecere]

Anul 2001 -2002

	1	2	3	4	5
2001	35,5	21,6	14,1	18,4	10,4
2002	34,6	22,5	14,7	17,4	10,8
	-0,9	0,9	0,6	-1	0,4

- 0,9 – 1 = 0,9 + 0,6 + 0,4
- 1,9 = 1,9

1,9……………- 0,9
0.9……………. x_1 $\rightarrow x_1 = 0,48$

0,6……………..x_2 $\rightarrow x_2 = 0,28$ $> x_1+x_2+x_3 = 0,9/ 0,43+0,28+0,19 = 0,9$

9,4……………...x_3 $\rightarrow x_3 = 0,19$

1,9…………….- 1
0,9……………..x_4 $\rightarrow x_4 = 0,47$
0,6……………..x_5 $\rightarrow x_5 = 0,32 > x_4+x_5+x_6 = 1 / 0,47+0,32+0,21 = 1$
0,4……………..x_6 $\rightarrow x_6 = 0,21$

	1	2 (+)	3 (+)	4	5 (+)	2002
1	34,6	0,43	0,28		0,19	35,5
2		21,6				21,6
3			14,1			14,1
4		0,47	0,32	17,4	0,21	18,4
5					10,4	10,4
	34,6	22,5	14,7	17,4	10,8	An 2003

Anul 2003 – 2004

	1	2	3	4	5
2003	34,6	22,5	14,7	17,4	10,8
2004	33,1	23	15,8	17,7	10,4
	- 1,5	0,5	1,1	0,3	- 0,4

$\sum + = \sum -$

0,5 + 1,1 +0,3 = - 0,4 – 1,5
1,9 = 1,9

1,9…………….. – 1,5
0,5……………… $x_1 \rightarrow x_1$=0,39
1,1………………..$x_2 \rightarrow x_2$ = 0,87 ▶ $x_1+x_2+x_3$ = 1,5 / 0,39+0,87+0,24 = 1,5
0,3……………….$x_3 \rightarrow x_3$=0,24

1,9……………0,4
0,5…………….x_4 = 0,11

0,3…………….x_6 = 0,06

\+ + +

	1	2	3	4	5	An 2003
1	33,1	0,39	0,87	0,24		34,6
2		22,5				22,5
3			14,7			14,7
4				17,4		17,4
5		0,11	0,23	0,06	10,4	10,8
TOTAL	33,1	23	15,8	17,7	10,4	An 2004

Anul 2004-2005

	1	2	3	4	5
2004	33,1	23	15,8	17,7	10,4
2005	32,5	23,1	16	18	10,4
	-06	0,1	0,2	0,3	0

-0,6 = 0,1+0,2+0,3
0,6 = 0,6

0.6…………….- 0,6
0,1……………….x_1 = 0,1
0,2……………….x_2 = 0,2 ▶ $x_1+x_2+x_3$=0,6 / 0,1+0,2+0,3=0,6
0,3………………..x_3 =0,3

\+ + +

	1	2	3	4	5	An 2003
1	32,5	0,1	0,2	0,3		33,1
2		23				23
3			15,8			15,8
4				17,7		17,7
5					10,4	10,4
TOTAL	32,5	23,1	16	18	10,4	An 2005

Etapa 5 Matricea trecerilor totale – se însumează (de la o grupă la alta în perioada 2000 – 2005)

	1	2	3	4	5	TOTAL
1	135,7	1,58	1,79	0,54	0,19	139,8→∑pe toti anii pe o grupa
2	0	87,5	0	0	0	87,5
3	0	0	57,9	0	0	57,9
4	0	0,89	0,6	70,9	0,21	72,6
5	0	0,23	0,31	0,06	41,6	42,2
TOTAL	135,7	90,2	60,6	71,5	42	400

↓
∑ în 1 an pe toate rupele

Etapa 6 Matricea probabilităţilor de trecere

$$P = \begin{bmatrix} P_{11} & p_{12} \dots\dots\dots p_{15} \\ P_{21} & p_{22} \dots\dots\dots p_{25} \\ p_{31} & \\ P_{41} & \\ P_{51} \dots\dots\dots\dots\dots p_{55} & \end{bmatrix} \qquad P = \begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} & \dots\dots\dots p_{1n} \\ p_{21} & p_{22} & p_{2n} \\ p_{m1} & p_{m2} & p_{mn} \end{bmatrix}$$

$P_{ij} = x_{ij} / \sum^{n}_{i=1} xij$ si $\sum pij = 1$

$P_{11} = 135,7/139,8 = 0,97069$
$P_{21} = 2,5/139,5 = 0,01788$
Analog → p_{55}

P =
0,97067 0,01130 0,01281 0,0036 0,00136…. = 1
0…………..1…………..0 …….. ..0……….0……… =1
0…………0,……. ….. 1….. ……0……….0…………= 1
0…………0,00545…..0,00735….0,00142…0,98578…..=1
0…………0,01226…..0,00826….0,97659…0,00289…..=1
∑pij =1

Exemplu; 0,97069 + 0,01130 +……0,0136 = 1

Etapa 7

$P^{n+k} = p_i^n * p^k$
$P^{n+k} = p^{k-1} * p$
$P^{2000} = p^{1999} * p$

$$P^{2000} = \begin{bmatrix} 32,5 \\ 23,1 \\ 16,0 \\ 18,0 \\ 10,4 \end{bmatrix} * p = \begin{bmatrix} 31,55 \\ 23,74 \\ 16,64 \\ 17,72 \\ 10,35 \end{bmatrix}$$

Exemplu; {32,5* 0,97067} + {23,1 *0} + {16 *0} + {18 *0} + {10,4 *0}

Etapa 8 Calculul necesarului de aprovizionat pe grupe

	%	**Mil. lei**
1	31,55	302
2	23,74	227,1
3	16,64	159,4
4	17,72	168,6
5	10,35	99,1
TOTAL	**100**	**957,2**

13.7. CLASIFICAREA BUGETELOR

Gestiunea bugetară presupune stabilirea de bugete care să permită prezentarea tuturor previziunilor cifrate în întreprindere. Aceste bugete şi subdiviziunile lor depind de organizarea întreprinderii şi corespund principalelor funcţii:

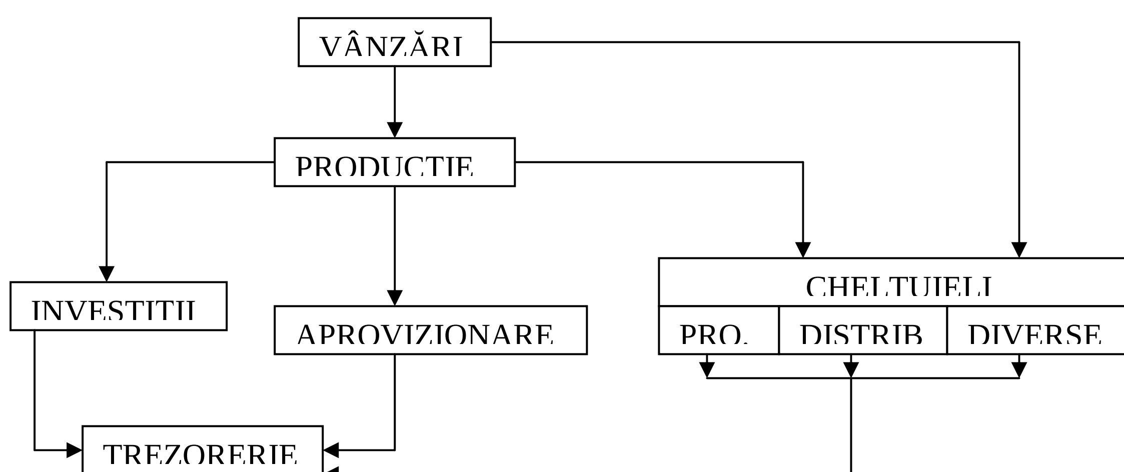
- vânzări
- producţie
- aprovizionare

În funcţie de importanţa lor bugetele pot fi:

- bugete de bază: bugetul producţiei şi bugetul stocurilor
- bugete rezultate: bugetul de aprovizionare, bugetul trezoreriei, bugetul investiţiilor

Bugetele sunt legate unele de altele şi nu se poate pune problema stabilirii lor fără a se ţine seama de gradul de dependenţă care există, de unde apare astfel o ierarhie a acestora. În mod deosebit, bugetul vânzărilor condiţionează celelalte bugete, deoarece de nivelul vânzărilor vor depinde cantităţile de produse ce urmează a se realiza, investiţiile care se vor face, variaţia trezoreriei care trebuie prevăzută.

Schematic, ierarhia elaborării bugetelor se prezintă astfel:



Ansamblarea bugetelor elaborate pe centre de responsabilităţi permite stabilirea unui buget general, motiv pentru care este necesară elaborarea bugetelor în ordinea de succesiune indicată în schemă.

Totodată, în etapa de elaborare a bugetelor trebuie acţionat cu prudenţă deoarece pot să apară anumite restricţii la nivelul bugetelor rezultate (complementare) şi care vor genera influenţe asupra bugetului vânzărilor.

De exemplu, dacă este imposibil a se investi suficient, se va resimţi producţia şi probabil va trebui redusă previziunea vânzărilor. Aceleaşi dificultăţi care pot apărea la nivelul aprovizionărilor pot avea consecinţe pentru alte bugete.

În funcţie de nivelul de activitate pentru care se elaborează, bugetele pot fi:

- flexibile
- fixe

Bugetele de cheltuieli fixe cuprind, de regulă, cheltuieli stabilite pentru un anumit nivel de activitate productivă considerat neschimbat. În acest caz cheltuielile nu sunt influenţate sub nici o formă de oscilaţiile care pot interveni pe parcurs în volumul activităţii desfăşurate.

Bugetele de cheltuieli flexibile cuprind cheltuielile sectorului pentru care se întocmesc în raport direct cu anumite niveluri de activitate: ele se adaptează deci modificărilor previzibile care pot surveni în volumul de activitate al întreprinderii.

13.7.1. ELABORAREA BUGETELOR SE FACE DIN ANUMITE CONSIDERENTE:

- să ajute planificarea activităţilor operaţionale anulate;
- să coordoneze activităţile firmei şi să asigure armonia funcţională dintre acestea;
- să comunice managerilor responsabili pe centre de cheltuieli suma prognozată pe acestea;
- să motiveze managerii în atingerea scopurilor firmei;
- să controleze activităţile;
- să evalueze performanţele managerilor.

Bugetul se structurează în diviziuni organizatorice, specifice, numite centre de cheltuieli (locuri consumatoare de valori). Un centru de cheltuieli va administra un buget parţial, componentă a bugetului general (anual).

Principalele secvenţe ale procesului de elaborare a bugetelor sunt:

- definitivarea centrelor de responsabilităţi pe diferite nivele de organizare structurale până la cea mai mică unitate de decizie (loc de muncă),
- definirea costurilor pe centru,
- prognozarea coordonatelor costurilor centrului respectiv ţinând cont de volumul activităţii previzionate,
- măsurarea costurilor în mod real înregistrate,
- compararea realizărilor cu previziunile pentru perioada imediat următoare şi evaluarea tendinţei centrului respectiv,
- elaborarea bugetului la nivelul centrului,
- negocierea, cu nivel de decizie superior, asupra dimensionării bugetului solicitat,
- acceptarea bugetului revizuit şi asumarea responsabilităţilor ce revin din gestionarea centrului de cheltuieli respectiv.

Modelul bugetului de cheltuieli are la bază o relaţie formată din cinci termeni, respectiv cinci bugete.

$$B_{ch} = M + SD + CIS + CGA + CDesf$$

M-bugetul de cheltuieli directe pentru materii prime şi materiale
SD-bugetul de cheltuieli directe pentru salarii
CIS-bugetul cheltuielilor indirecte pe secţii
GCA-bugetul cheltuielilor generale de administraţie
CDesf-bugetul cheltuielilor de desfacere

Bugetul de cheltuieli pentru materii prime şi materiale (M) se determină pe baza consumurilor standard şi a preţurilor de achiziţie standard a materialelor necesare astfel:

$$M = \sum_{i=1}^{n} qnc_i \cdot p_i$$

Unde, q=dimensiunea prevăzută a activităţii (numărul produse convenţionale)
nc_i=norma de consum standard din material
p_i=preţul de achiziţie a materialului i

Bugetul pentru materiale directe se elaborează pentru centrele de cheltuieli unde are loc transformarea materiilor prime (linii tehnologice, ateliere de producţie) şi se relaţionează cu ieşirile şi cu intrările din şi în centrul respectiv. Se pot consulta bugetele prvind aprovizionarea, întreţinerea şi desfacerea activităţilor prestate. Responsabilităţile de consum ale bugetului aparţin conducerii centrului care se află pe un nivel precizat de subordonarea ierarhică.

Bugetul de cheltuieli plata salariilor directe (SD) se stabileşte după relaţia:

$$SD = \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} nt_{ij} \cdot T_{oj}$$

Unde, mt_{ij} = norma de timp aferentă unităţii de produs i, pentru realizarea operaţiei j
T_{oj} = tariful orar la operaţia j

Indiferent de modalitatea practică, în cadrul tarifului se vor cuprinde şi cheltuieli privind protecţia socială (contribuţia întreprinderii la fondul asigurării sociale, contribuţia întreprinderii la constituirea fondului de şomaj).

În cazul în care standardele tehnice sunt stabilite pe echipe de muncitori şi nu pe operaţii, atunci standardele tehnice evaluate constituie o componentă a cheltuielilor centrelor de producţie.

13.7.1.1. Elaborarea bugetelor de cheltuieli a secţiei

Procedura de dimensionare a bugetelor are la bază modelul de calcul al costului pe faze, după care costurile ieşite dintr-un subsistem sunt determinate de nivelul încărcăturii din avalul acestuia. Dimensionarea bugetului devine, astfel, strâns legată atât de modul de gospodărire a resurselor în fiecare centru, cât şi de calitatea managementului practicat în interiorul acestuia.

Punctul de plecare îl constituie stabilirea producţiei ce urmează a se obţine, exprimată în unităţi de lucru (de regulă timpul standard necesar producţiei sau timpul de funcţionare a maşinilor şi utilajelor).

Bugetele de cheltuieli indirecte ale secţiilor (CIS) se determină pentru fiecare secţie în parte. În acest context trebuie precizat faptul că bugetele cheltuielilor secţiilor auxiliare au numai rol informativ, deoarece aceste cheltuieli sunt preluate în etapa de bugetare de către locurile beneficiare ale prestaţiilor ce urmează a fi efectuate. Altfel spus, cheltuielile secţiilor auxiliare (sectorul mecano-energetic) se vor regăsi în mod indirect în cadrul bugetelor secţiilor de producţie, iar atunci când apar prestaţii şi către alte sectoare, ele se vor regăsi şi în cadrul bugetului cheltuielilor de distribuţie sau al celui de aprovizionare. Indiferent la ce nivel ne aflăm bugetarea cheltuielilor de distribuţie şi aprovizionare din categoria celor indirecte se bazează pe acelaşi principiu.

În activitatea de bugetare a cheltuielilor indirecte de secţie se pot folosi două metode:

a. metoda globală,
b. metoda analitică.

Metoda globală presupune calculul cheltuielilor indirecte de secţie sub forma globală fie pe baza cheltuielilor medii provenite din perioada anterioară de 5-10 ani, sau pe baza nivelului cheltuielilor efectuate în anul precedent.

Cheltuieli astfel determinate se vor corela cu un indice de creştere a volumului producţiei şi cu un factor de stimulare (procent de diminuare a cheltuielilor stabilite de conducere) după următoarea relaţie:

$$C_{\text{cheltuieli bugetare}} = Ch_a\, I_a \left(\frac{100 - f_s}{100}\right)$$

Ch_a= cheltuieli anterioare adică cheltuieli medii stabilite pe ultimii 5-10 ani sau cheltuieli efectuate în anul precedent

$$I_a = \frac{Q_s}{Q_c}$$

Q_s – volumul producţiei standard

Q_c – volumul producţiei calculate fie ca medie pe ultimii 5-10 ani, fie volumul efectiv an precedent

F_s – factor de stimulare în procente

Exemplu: cheltuielile medii pe 10 ani = 840 Ron
Volumul de activitate mediu = 20.000 Ron
Volumul de activitate standard = 22.000 Ron

$$\text{Ch. bugetare} = 840\ \frac{22.000}{20.000} \cdot \frac{100 - 5}{100} = 877.800 \text{ Ron}$$

Metoda analitică (sau metoda standardelor individuale) presupune stabilirea de cheltuieli pe centre şi pe feluri de cheltuieli având în vedere dependenţa acestora cu volumul producţiei.

Astfel:

- pentru cheltuielile variabile se procedează în mod similar ca la cheltuielile directe dacă există posibilitatea determinării lor pe bază de calcule sau pe bază de corelare cu volumul producţiei;
- pentru cheltuielile cu caracter fix se procedează prin luarea în considerare a celor din anul precedent având în vedere şi unele modificări ce vor suerveni în anul pentru care se elaborează bugetul.

Exemple:

- amortizarea se determină conform principiului de calcul al amortizării având însă în vedere şi mişcările de mijloace fixe prevăzute într-un an;
- cheltuielile cu întreţinerea şi curăţenia se determină în raport de suprafaţa spaţiilor normativelor de ăntreţinere şi preţul previzionat al materialelor de curăţenie;
- pentru cheltuielile semivariabile acestea se vor separa în variabile şi fixe pe baza procedeelor cunoscute şi în continuare se vor bugeta conform regulilor

de mai sus cu privire la volumul producţiei şi nivelul lor stimulativ pentru economii.

Schematic bugetul de cheltuieli indirecte al secţiei (CIS) cuprinde următoarele cheltuieli.

Nr. crt.	Denumirea cheltuielilor	Baza de calcul
	CIFU-cheltuieli cu întreţinerea şi funcţionarea utilajelor	- prin repartizare
1.	Cheltuielile pentru reviziile tehnice reparaţii curente şi întreţinerea utilajelor	- durata - consumuri materiale - tarife operaţionale - impozite CAS
2.	Amortizarea utilajelor	- numărul de utilaje şi mijloace de transport - durate normate de folosinţă - valoarea utilajelor
3.	Uzura S.D.V.-urilor şi reparaţiile acestora	- consumuri materiale - preţuri de cumpărare - tarife manoperă
4.	Energie, combustibil şi alte materiale pentru scopuri motrice	- consumuri - preţuri
5.	Salatâriile personalului TESA CAS+FŞ	- salarii contractate - CAS+FŞ
6.	Amortizarea clădirilor secţiei	- valoarea de inventar - durata normală de funcţionare
7.	Cheltuieli pentru încercări, cercetări, experienţa secţiei	- salarii - consumuri materiale - preţul de achiziţie
8.	Cheltuieli cu protecţia muncii în secţii	- consumuri materile - preţul de achiziţie
9.	Alte cheltuieli generale ale secţiei	
	CAGS-cheltuieli administrativ-gospodăreşti ale secţiei	prin repartizare
10.	Deplasări, detaşări şi transferări în ţară	- durate - tarife diurne
11.	Materiale pentru întreţinerea clădirilor	- consumuri -preţuri
12.	Reparaţii curente la clădiri	- salarii
13.	Cheltuieli pentru încălzire	- consumuri - preţuri
14. 15.	Energie electrică pentru iluminat Apă, canal, salubritate, telefon, alte cheltuieli	- consumuri - preţuri

13.7.1.2. Elaborarea bugetului cheltuielilor generale şi de administrare ale societăţii

Bugetele de cheltuieli generale şi de administrare (CGA) nu ridică probleme în ceea ce priveşte dimensionarea, pentru că datele necesare sunt oferite de bugetele

parţiale întocmite de fiecare compartiment în parte, cumulând toate consumurile indirecte de interes general (materiale: salarii, combustibili, energie, apă, dobânzi bancare, impozite pe clădiri, prestări servicii, etc).

Pentru acest buget evaluările sunt cele mai delicate, căci activitatea serviciilor administrative nu se măsoară cantitativ ca cea a atelierelor de producţie.

Întreprinderile foarte bine organizate pot împinge destul de departe analiza problemelor administrative, a posturilor de secretariat pentru a afecta cheltuielile administrative bugetare la secţiile utilizatoare: în acest sens, sunt realizări deosebite în ţările dezvoltate, dar nu trebuie să ascundem că această muncă este foarte complexă şi dacă nu este corect efectuată poate provoca conflicte între servicii.

Principalele elemente de cheltuieli ale unui buget de administrare şi conducere sunt:

f. cheltuieli de interes general:

- salariile personalului de conducere, tehnic, economic, de specialitate şi administrativ, de servire, pază a întreprinderii, amenzi şi penalităţi
- contribuţii la fondul de cercetare ştiinţifică, dezvoltare tehnologică şi introducere a programului tehnic,
- amortizarea mijloacelor fixe,
- cheltuieli cu studiile şi invenţiile,
- cheltuieli pentru protecţia muncii de interes general,
- dobânzi bancare,
- cheltuieli pentru prelucrarea automată a datelor,
- alte cheltuieli generale ale firmei.

g. cheltuieli administrativ-gospodăreşti:

- furnituri de birou,
- cărţi, reviste, publicaţii, abonamente,
- cheltuieli poştă-telecomunicaţii-fax,
- alte cheltuieli de birou,
- deplasări-detaşări-trasferări,
- materiale pentru întreţinerea şi curăţenia clădirilor,
- cheltuieli pentru încălzit,
- energie, apă, canal, salubritate în scopuri gospodăreşti,
- reparaţii de clădiri,
- alte cheltuieli de întreţinere şi gospodărire.

13.7.1.3. Elaborarea bugetului cheltuielilor de desfacere

Elaborarea bugetului de cheltuieli de desfacere are la bază bugetul vânzărilor care prezintă cantitativ şi valoric vânzările ce urmerază a fi realizate pe perioade, pe produse şi pe pieţe de desfacere. Se recunoaşte importanţa studiului pieţelor, dar se cunoaşte că întreprinderea mică sau mijlocie poate, greu, practica un fel de studiu dacă trebuie să se limiteze la propriile resurse, de unde interesul cooperării în acest domeniu. Bugetul vânzărilor este necesar atât pentru elaborarea bugetului de trezorerie prin valorile intervenite, dar şi pentru elaborarea Bugetului de producţie prin prezentarea cantitativă a informaţiilor.

Preţurile de evaluare a cantităţilor de produse previzionate a se vinde într-o perioadă viitoare se determină în raport de anumite aspecte economice concrete:

- preţuri fixe impuse de stat,
- preţuri extrapolate pe baza unor serii de date,
- preţuri noi fundamentare pentru produsele nou concepute.

Bugetul cheltuielilor de desfacere (sau de distribuţie) se elaborează separat de bugetul vânzărilor. Cheltuielile de distribuţie desfacere fiind legate de evoluţia vânzării, la bugetarea lor trebuie să se ia în considerare criteriul de variabilitate al acestora, fără a se neglija noţiunea cheltuielii directe şi a cheltuielii indirecte.

În categoria cheltuielilor variabile se pot cuprinde:

- comisioane pentru vânzări (fără partea fixă),
- valoarea ambalajelor,
- cheltuieli de transport.

În categoria cheltuielilor fixe se cuprind:

- cheltuieli de structură-directe: publicitate pe produs, expoziţii, studii de piaţă
- cheltuieli de structură-indirecte, specifice magazinelor de vânzări sau serviciilor de desfacere şi care se pot grupa:
  - cheltuieli relative de personal (personalul direcţiei comerciale, al magazinului de vânzări, al serviciului de expediţie, al serviciilor comerciale inclusiv cheltuielile de plasare,
  - cheltuieli relative la locuri şi spaţii de distribuţie (amortizare, chirii, întreţinere, asigurări energie electrică pază),
  - alte cheltuieli (studii efectuat de terţi, publicitate generală).

Modalitatea concretă de fundamentare a fiecărei cheltuieli se aseamănă cu cea utilizată pentru bugetarea cheltuielilor de producţie, dar cu luarea în considerare a criteriilor de referinţă a domeniului de activitate respectiv.

13.7.1.4. Elaborarea bugetului general al cheltuielilor de producţie

Elaborarea bugetului cheltuielilor de producţie are la bază bugetul de producţie. Previziunile de producţie sunt făcute şi funcţie de previziunile de vânzare şi ţinând seama de starea stocurilor de produse finite. Contează efectuarea calculelor pentru evitarea acumulării de stocuri excesive.

Pornind de la previziunile globale de producţie se stabileşte programul atelierelor forţând echilibrarea cheltuielilor lor în aşa fel încât să nu existe întreruperi susceptibile să încetinească fluxul ieşirilor. Acest punct este foarte important, atelierele sunt interdependente. Calculul echilibrării raţionale a şarjelor de muncă va conduce la revizuirea de previziuni din vânzări.

Elaborarea bugetului general al cheltuielilor de producţie trebuie să ţină seama de gruparea cheltuielilor în:

- cheltuieli directe: - materiale = $Q_S P_S$
  - manoperă directă = $t_S T$
- cheltuieli inirecte → cheltuieli pe centre de activitate = $k_r B_r$

unde,

Q_S = cantităţi standard

P_S = preţuri standard

t_s = timp standard pe produs

T_s = tarif standard

k_s = coeficient de repartizare

B_r = bază de repartizare

Bugetarea cheltuielilor directe:

Relaţia de calcul pentru fundamentarea lor este:

Cost prestabilit = cost unitar prestabilit x cantitatea unitară prestabilită

Cheltuielile directe sunt reprezentate de cele două categorii de consumuri specifice:materiale şi manoperă.

Problema care se pune este de a determina mărimea cantitativă şi valorică a elementelor luate în calcul şi care se numesc „standarde”.

Pentru aceasta, se efectuează un studiu foarte detaliat al procesului de producţie la care participă atât comportamentul tehnic, cât şi comportamentul economic.

Standardele se clasifică în :
- standarde tehnice
- standarde valorice

Standardele tehnice pentru materiale reprezintă mărimea consumurilor specifice cu caracter de normă şi care se determină în maniere diferite în raport de specificul producţiei.

Standardele tehnice de manoperă reprezintă timpi necesari realizării producţiei şi care se stabilesc în raport de specificul procesului tehnologic (pe luna analizei lanţului de operaţii tehnologice).

Standardele valorice reprezintă mărimile cu ajutorul cprora se face evaluarea standardelor tehnice.

Pentru materiale evaluarea standardelor tehnice se face pe baza preţurilor standard.

$$Chs_m = C_S Ps$$

Chs_m = cheltuieli (cost) standard aferente unui fel de materiale

C_S = standard tehnic de materiale (consum specific)

P_S = preţul standard al materialului

Pentru manoperă, calculul depinde de sistemul de salarizare.

În cazul salarizării pe piese, se stabileşte un tarif de piesă sau un tarif de orar corespunzător numărului de piese standard.

$$Cha_{sal} = ts_{(ns)} T_{Sp\ sau\ h}$$

Cha_{sal} = cheltuieli standard cu salariile

$T_{Sp\ sau\ h}$ = cheltuieli standard pe piesă sau oră

$Ts_{(ns)}$ = timpul standard sau numărul de piese corespunzătoare tarifului stabilit

Cheltuielile indirecte sunt deja bugetate în:
- bugetul cheltuielilor din secţie,
- bugetul cheltuielilor generale şi administraţie,
- bugetul cheltuielilor de desfacere.

Sinteza acestor lucrări o reprezintă Bugetul General al Cheltuielilor de Producţie.

Cheltuielile generale de administraţie se pot repartiza asupra bugetului cheltuielilor de secţie, ţinând cont de valoarea producţiei realizate de secţia respectivă în totalul producţiei întreprinderii, sau pot figura ca poziţie globală alături de cheltuielile de desfacere.

Cheltuielile de desfacere se pot repartiza în funcţie de valoarea producţiei realizate de secţia respectivă şi să figureze distinct în Bugetul cheltuielilor de producţie.

13.7.1.5. Elaborarea costului unitar

Presupune corelarea şi structurarea datelor prezentate în bugetele anterioare prin repartizarea cheltuielilor indirecte asupra produsului pentru care se elaborează bugetul costului unitar (fişa contului standard pe produs).

Bugetul de cheltuieli indirecte de secţie se poate repartiza asupra produselor proporţional cu numărul de ore manoperă sau cu salariile directe.

De o manieră generală bugetul costului unitar se poate prezenta astfel:

COST STANDARD			**Ateliere**					**TOTAL**
Element de cheltuială	Cantitatea prestabilită	Preţ unitar	1	2	3	4	5	
Materiale	2 4 24 8	50 50 10 15		100 200	 240		 120	100 200 240 120
I. Total				300	240		120	660
Manopera	Ore 3 12 4 3	Tarif 18 16 17 15		 54 192	 68		 45	 54 192 68 45
II. Total				246	68		45	459
Cheltuieli pe centru	15ore-maş 20 piese 3 ore-maş	20 15 40		300	 300		 120	300 300 120
III. Total				300	300		120	720
Total (I+II+III)				**846**	**806**		**285**	**1739**

Se consideră că în calculul costului de producţie trebuie cuprinse numai cheltuieli ce au legătură directă cu producţia. Cheltuielile de desfacere şi cheltuielile generale şi de administraţie nu se includ în calculul costului de producţie.

Dacă se merge pe varianta tradiţională atunci aceste elemente de cheltuieli formează costul complet (sau comercial) necesar în activitatea de negociere a preţului.

13.8. FRANCIZA – MODALITATE ALTERNATIVĂ DE A ÎNTREPRINDE

13.8.1 FRANCIZA-NOŢIUNI INTRODUCTIVE

Noţiunea de franciză a fost de multe ori greşit interpretată, însă conţinutul acordului este mai important decât denumirea sa. Câteva definiţii vor fi ajutor pentru o mai bună întelegere:

• Franciza: desemnează un sistem prin care un întreprinzător, francizorul, transmite propriul savoir-faire altor întreprinzători, francizaţii, controlând corecta aplicare a acestuia, în schimbul unei contribuţii financiare. O franciză, în forma corespunzatoare, trebuie să se sprijine pe un concept comercial care şi-a dovedit deja valabilitatea, în general prin puncte de vânzare-pilot. Acest concept trebuie să poată fi reprodus cu uşurinţă în locuri multiple.

• Parteneriatul: acest termen generic este utilizat pentru a desemna contracte foarte diferite. Acesta se aplică uneori acordurilor care au toate ingredientele francizei, mai puţin pe cel principal: transferul savoir-faire-ului. În alte cazuri, termenul de parteneriat desemnează un contract prin care francizorul are o participare financiară la capitalul unităţilor francizate. În acest caz este vorba despre franciza asociativă.

• Concesionarea: exprimă punerea la dispoziţie a unei mărci prin care concedantul garantează concesionarului exclusivitatea utilizării acesteia pe un teritoriu delimitat. Acest tip de contract nu implică obligativitatea transmiterii unui savoir-faire, iar diferitele unităţi nu au întotdeauna o firmă comună.

• Licenţa de marcă: permite licenţiatului să distribuie produsele sau serviciile mărcii concedante. Revânzatorul nu beneficiază obligatoriu de exclusivitate teritorială.

Privind în jur, zilnic suntem înconjuraţi de francize care se remarcă printr-o promovare sustinută a mărcii, a firmei şi a punctelor de vânzare. Este nevoie însă de multă atenţie: franciza nu reprezintă un panaceu.

Acest sistem original, care permite asocierea interesului unui întreprinzător de a poseda propria întreprindere cu acela de a aparţine unui grup cu notorietate şi putere de atracţie importantă, fascinează tot mai mult candidaţii la crearea unei întreprinderi.

În principiu, un francizat trebuie să plătească:

- dreptul de intrare;
- redevenţa calculată ca procent din cifra de afaceri;
- marje adiţionale asupra vânzării de produse.

Înainte de a se lansa într-un proiect de franciză, este bine ca întreprinzătorul să cunoască anumite reguli de bază.

1. Cunoaşterea rezultatelor comerciale ale viitorului sector de activitate

Un francizor trebuie ales cu grijă, pe baza mai multor informaţii referitoare la perspectiva economică a pieţei, prezentarea reţelei, condiţiile juridice ale contractului. Toate datele furnizate de francizor trebuie confruntate cu realitatea. Dacă firma este nouă, trebuie cu atât mai multă vigilenţă, deoarece întreprinzătorul trebuie să estimeze dacă puterea financiară a francizorului va fi suficientă pentru atingerea unui prag de rentabilitate al reţelei. În plus, trebuie să verifice dacă noul concept a fost testat cu succes în puncte-pilot aparţinând francizorului pe o perioadă suficient de lungă.

2. Verificarea cifrelor oferite de francizor

Uneori pot apărea decalaje serioase între aceste cifre şi cele dovedite de reţea. Francizorul trebuie să furnizeze lista conţinând toţi francizaţii săi, precum şi rezultatele lor individuale.

Noul întreprinzător nu trebuie să plătească nimic francizorului fără obţinerea unor informaţii prealabile serioase.

3. Prudenţa faţă de nesolicitarea drepturilor de intrare

Pentru a atrage noi candidaţi (eventual, naivi), anumiţi francizori nu solicită drepturi de intrare, însă vor percepe marje excesive, de exemplu, pentru amenajarea localului şi pentru furnizarea materialelor de exploatare. De aceea sunt necesare informaţii despre valoarea materialului instalat şi multă prudenţă asupra contractului (dacă prevede sau nu ca toată instalarea să fie livrată „la cheie“).

4. Reţinere fată de sectoarele prea solicitate

Nu trebuie uitat că moda este efemeră şi că este abandonat cu uşurinţă ceea ce mai înainte a fost adorat. În plus, nu trebuie cedat tentaţiei de a nu se adresa decât celui mai bun francizor al sectorului; în caz contrar, preţul este mult mai mare. (De exemplu, McDonald’s are în jur de 100 candidaţi pentru o nouă locaţie.)

5. Evitarea unui leasing pe perioada de criză

Contractarea unui leasing aduce după sine statutul de proprietar doar la scadenţă; ori, dacă întreprinzătorul nu poate onora plata, va fi expulzat şi va pierde totul, chiar dacă nu i-ar mai lipsi decât câteva luni de plată. (De exemplu, anumiţi francizaţi Fimotel şi Confortel au trăit această aventură dezagreabilă, la fel ca şi cei ai lanţului hotelier Les Cyclades, toate exemplele fiind franceze.)

6. Existenţa unei solidităţi financiare personale şi a unui profesionalism fără cusur

Cei mai buni francizaţi nu generează profituri decât dupa trei – cinci ani de exploatare, iar estimările specialiştilor sunt că un aport personal minim de 40% este indispensabil. Regula de bază este aceea că succesul nu poate veni fără un angajament total al întreprinzatorului în activitatea respectivă, dublat de un profesionalism ireproşabil.

În urma unei anchete efectuate în septembrie 1995 de MK Conseil (publicată în decembrie 1995 în revista Hôtels et Marketing) s-au evidenţiat principalele motive de cumpărare a unei firme (prin franciză) în domeniul hotelier: îmbunătăţirea imaginii hotelului, creşterea cifrei de afaceri, service şi asistenţa din partea unui mare grup.

În plus, s-au arătat şi avantajele aduse de franciză: creşterea numărului de clienţi, creşterea gradului de ocupare, fidelizarea clientelei, sinergia de grup. Nu avem nici un motiv să credem că rezultatele anchetei nu mai sunt valabile şi în prezent.

Dacă un întreprinzător s-ar simţi mai atras de domeniul restauraţiei sau dacă dispune de resurse mai puţine, poate primul lucru pe care ar trebui să-l ştie este acela că nu este singurul gata de lansare. Cine nu a visat măcar o dată să propună clienţilor, presupuşi entuziaşti, ilustrele reţete ale bunicii sau ale mătuşii preferate? Însă, fără profesionalism nu există succes. De exemplu, în Franţa, regatul gastronomiei, în fiecare an se creează mai mult de 1000 de restaurante. Făra a dispune de statistici la fel de exacte, se poate observa că şi în România pare să fie o idee de afaceri mult pusă în practică.

Desigur, nu toate restaurantele sunt create în sistemul francizei, însă şi această modalitate câstigă tot mai mult teren peste tot în lume, dacă ar fi să ne referim doar la McDonald's, Burger King, KFC, Goodye's, Starbucks, Blimpie etc. Topul 100 al lanţurilor de restaurante din SUA, publicat de revista Nation's Restaurant News este un veritabil indicator al tendinţei de extindere a francizei pe diverse tipuri de restaurante, unele cu o creştere puternică pe pieţe în aparenţă saturate.

Multe idei sunt gata să fie exploatate în franciză. De exemplu, atributele bucătăriei „spectacol“ şi „natural“ reprezintă atuurile restaurantelor rapide „Le Marché“, instalate în Elveţia, Germania, Austria, Marea Britanie, Canada şi în câteva ţări asiatice. Produsele sunt preparate în faţa clienţilor, într-o ambianţă convivă sinceră. Toate restaurantele „Le Marché“ mizează pe cartea francheţei, naturalului, seducţiei, curăţeniei, ambianţei convive şi a managementului participativ prin centre de profit independente.

Elementele de succes cele mai importante ale acestui lanţ de restaurante dezvoltate prin franciza sunt:

Cadrul: conviv	Restaurantele reconstituie un anume tip de spaţiu cu standuri în care se pot cumpăra produsele sau se pot consuma pe loc.
Orarul de funcţionare: de foarte devreme până foarte târziu	Restaurantele sunt deschise încontinuu de la 6,30 la 3,00, ceea ce menţine un flux continuu.
Produsele: expuse ca la taraba în piaţă	Fructele, legumele, carnea, peştele… sunt stivuite în mici lădiţe din lemn subţire sau pe „tarabă“.
Prepararea (încălzirea): în faţa clientului	Produsele alese de client sunt preparate în faţa acestuia
Meniul: după apetitul şi gustul fiecăruia	Nu există meniu. Clienţii văd şi „simt“ produsele pe care le aleg spontan, potrivit dorinţei şi apetitului (porţii mici, medii, mari).
Oferta: înnoită în fiecare zi	Alimentele de bază şi ingredientele variază chiar de-a lungul unei zile
Raportul calitate/preţ: foarte convenabil	Ca urmare a „generozităţii“ farfuriilor şi a modestiei returilor, restaurantele „Le Marché“ dau sentimentul că oferă, pentru mai puţini bani, mai mult decât restaurantele tradiţionale.
Servirea: diferită	Este mai naturală, mai simplă şi mai deconectantă decât în alte părţi: colaboratorii sunt selecţionaţi mai mult pentru buna dispoziţie, simtul comunicării, servirii şi autonomiei şi mai puţin pentru abilităţi tehnice.
Igiena: ireproşabilă	Una din regulile de aur ale restaurantelor „Le Marché“ este curăţenia în orice clipă, ordinea şi lipsa mirosurilor incomode pentru client.

Sursa: Néo-Restauration Magazine, Paris, decembrie 1995

Deşi se pot aduce multe alte exemple fericite, totuşi este nevoie de prudenţă la integrarea într-o reţea de tip franciză. Capcanele francizei pot fi bine ascunse la început. Doi francizaţi într-un concept inovant de chiosc pentru pizza au trecut prin această experienţă nefericită. „Nu am beneficiat deloc de informaţii precontractuale. Am semnat cu încredere, fără a întreba nici pe membrii mai vechi ai reţelei. Ulterior

am luat legatura cu ei. Aceştia ne-au dezvăluit că cifrele de afaceri avansate de francizor sunt rar realizate în realitate". În plus, francizorul vinde foarte scump francizaţilor săi utilizarea materialului de publicitate şi marketing.

În practică se mai întâlneşte şi formula „master – francizatului". Ce reprezintă aceasta formulă? Un master – francizat este un sub–francizor. El cumpără savoir–faire-ul unei firme străine şi dreptul de utilizare exclusivă a mărcii şi a semnelor distinctive pe teritoriul ţării sale. Ulterior, el devine responsabil de implantarea şi dezvoltarea acestei firme în România, de exemplu.

Pentru a evita eventuale probleme, este bine să se discute anumite clauze importante precum: modul de punere la dispoziţie a savoir-faire-ului şi a firmei (care sunt asistenţa şi serviciile oferite) şi adaptările necesare particularităţilor mediului românesc (de exemplu, limba în care vor fi redactate documentele).

În nici un caz contractul nu trebuie semnat cu un intermediar, ci direct cu deţinătorul mărcii şi al savoir-faire-ului, obţinându-se astfel o licenţă de marcă ce ar trebui înregistrată la OSIM. De asemenea, trebuie prevăzută o durată a contractului. De regulă, ar trebui semnat pentru cel puţin 10 ani, astfel încât să fie suficient timp pentru dezvoltarea unei reţele cu profit. Nu în ultimul rând, trebuie verificat dacă produsele sunt omologate în România. Verificarea aceasta trebuie să se desfăşoare înainte de semnarea contractului!

13.8.2 FRANCIZA-NOŢIUNI TEHNICE

FRANCIZA O STRATEGIE a întreprinderii
Care permite dezvoltarea unei REŢELE naţionale / internaţionale
- Industriale
- Comerciale

Sprijinindu-se pe **PÂRGHII** de
- Marketing
- Financiare
- Operaţionale
- Umane
- Inovatoare

Pentru transferarea unui **SAVOIR – FAIRE**
- Original
- Reproductibil
- Transferabil
- Durabil
- Protejabil
- Performant

Către **ÎNTREPRINZĂTORI** independenţi
Sub o FIRMĂ comună

Într-un demers de **MARKETING** coerent şi complet

Cu **PROFITURI** partajate între participanţi.

Din definiţia de mai sus se poate ajunge la concluzia că domeniul de aplicare al francizei este foarte vast: tot ceea ce include un savoir–fair transmisibil. Singurele limite sunt, deci, ***oamenii.***

Dacă cele mai multe elemente ale definiţiei nu ridică semne de întrebare, poate ideea de strategie în cazul unei francize să necesite câteva explicaţii suplimentare. Mulţi specialişti consideră franciza doar o simplă tehnică de distribuţie apărută, cronologic, după concesionare.

Chiar au fost numeroşi distribuitori care şi-au transformat reţelele tradiţionale de distribuţie în francize. Însă cei mai mulţi au înţeles destul de repede că acest sistem nu este chiar aşa de simplu. Aceasta, deoarece franciza este condiţionată de transferul savoir–faire-ului unei întreprinderi către alta.

Pentru a vorbi în termeni de marketing, am putea spune că o operaţie reuşită de franciză nu poate fi o decizie izolată, care să modifice o singură variabilă a mixului: distribuţia. Această decizie implică mobilizarea tuturor resurselor umane, materiale, financiare ale întreprinderii francizoare.

Ca atare, franciza nu poate fi avută în vedere decât într-o politică globală, utilizând toate tehnicile de marketing. Aceasta reprezintă dificultatea francizei, dar şi forţa sa.

Sistemul francizei guvernează raporturile între francizor, fiecare francizat individual şi reţea.

Francizatul are la dispoziţie unul sau mai multe manuale, în funcţie de calitatea şi complexitatea francizei. În general, se regăsesc trei volume:

- manualul de marketing;
- manualul produsului;
- manualul de identitate vizuală (MIV).

Acestora li se adaugă documente legate de comunicarea publicitară.

Fiecare manual trebuie să fie:

- confidenţial şi personalizat. (Aici se regăseste detaliat conceptul şi, deci, savoir-faire-ul francizorului; de aceea, reprezintă un document foarte preţios care nu trebuie cunoscut decât de francizor şi francizat. Fiecare exemplar trebuie numerotat.)
- practic. (Reprezintă un document de utilizare curentă care trebuie să-şi dovedească practicitatea: clasor cu foi volante, coperte rigide, nu prea voluminos, cu un conţinut bine organizat şi codificat.)
- atractiv. (A consulta un manual nu reprezintă niciodată o plăcere, de multe ori fiind chiar plictisitor. Chiar şi acest manual confirmă axioma! Însă, este indispensabil că francizatul să-l consulte adesea. De aceea, manualul trebuie să fie cât mai atractiv posibil prin punerea în pagină, ilustraţii, fotografii. Unii specialişti recomandă chiar utilizarea benzilor desenate.)
- actualizat. (Este esenţial ca manualul să fie constant actualizat, ceea ce ridică o dublă dificultate: actualizarea de către francizor şi luarea la cunoştinţă de către francizat. Francizorul trebuie să facă actualizarea cu prilejul fiecărei schimbări importante, fără de care manualul cade rapid în desuetudine. Francizatul trebuie să facă eforturi să ia la cunoştinţă noile date şi să le adauge în clasorul său. Chiar sesiunile de pregătire anuala reprezintă ocazii de reactualizare.)

13.8.2.1 Conţinutul manualului de marketing

a) Conceptul: descrierea conceptului, originalitatea în raport cu concurenţa, condiţiile de implantare şi de funcţionare, dovezile performanţelor şi rentabilităţii sale, condiţiile de protecţie a mărcii.

b) Societatea francizantă: este important că francizatul să aibă informaţii amănunţite despre societatea francizorului (istoric, misiune, obiective, produse, servicii, performanţe, organizare şi oameni – cine, ce face şi cum; organigrama cu care francizatul poate veni în contact, bilanţul şi contul de exploatare); francizatul trebuie să deţină toate informaţiile necesare pentru a se asigura de soliditatea partenerului său.

c) Piaţa: de multe ori francizatul este un novice prin raport cu piaţa sau a fost cel mult un distribuitor cu viziune parţială sau eronată asupra pieţei. Francizatul are nevoie să cunoască: evoluţia pieţei şi a produselor, cotele de piaţă pe nişe de distribuţie, concurenta, datele socioeconomice variabile în funcţie de localizare si, în special, consumatorul, comportamentul de cumpărare si motivaţiile acestuia.

d) Franciza: descrierea generală a obiectului francizei, sistemul francizei, raporturile între parteneri şi starea actuală a francizei (cifra de afaceri a lanţului, numărul de francizaţi, descrierea fiecăruia etc).

e) Conceptul material (de exemplu, magazinul sau restaurantul): descrierea detaliată a conceptului, materiale şi mobilier (făra elementele de identitate vizuală), modurile de cumparare şi costurile, funcţionare, utilizare, durată de viaţă etc.

f) Aprovizionarea: sistemele de aprovizionare, procedurile, lista furnizorilor, condiţiile comerciale etc.

g) Crearea punctului de vânzare: toate condiţiile şi mijloacele, de la selecţia fondului de comerţ pâna la deschiderea acestuia pentru public.

h) Funcţionarea punctului de vânzare: se furnizează francizatului informaţiile de care ar putea avea nevoie un responsabil care nu are nici o cunoştinţă în domeniu (de la prima oră petrecută în magazin şi până la închiderea uşilor). Această prezentare tipic americană poate părea naivă, însă are avantajul de a se asigura că nici un element important nu este uitat. Se insistă pe procedurile legate de casierie şi bancă, gestiunea stocurilor, angajări, formarea personalului, transmiterea informaţiilor, evenimentele sezoniere caracteristice exploatării, tehnicile de animare şi motivare a personalului.

i) Tehnicile de vânzare: sunt amintite tehnicile de vânzare care permit dezvoltarea cifrei de afaceri şi în special cele specifice domeniului respectiv (ce importanţă trebuie acordată autoservirii, consilierii clienţilor cu privire la produse, cum să fie abordate diferitele categorii de clienţi).

j) Managementul punctului de vânzare: calităţile principale cerute unui francizat sunt cele comerciale şi de aceea, îi trebuie asigurată o asistenţă solidă în management, care însă nu trebuie confundată cu un amestec în activitate; francizatul este un proprietar de întreprindere independent căruia nu i se poate impune un sistem de management specific. Cel mult, se poate încerca să fie convins că este în interesul său să urmeze preconizările francizorului din mai multe motive:

- economii de scară prin achiziţia de programe specifice amortizate pe mai multe restaurante sau magazine etc;
- uşurinţa în transmiterea informaţiilor şi în special, a celor cerute de francizor;
- posibilitatea de a-şi compara propriile rezultate cu cele ale altor magazine ale lanţului.

Una din caracteristicile activităţii comerciale în distribuţie este că vânzarea pierdută nu se recuperează decât rareori: non–vânzările de sâmbătă nu se reportează

luni! De aceea, este primordial ca francizatul să-şi supravegheze exploatarea zi de zi. Însă, cum se poate şti dacă scăderea sau creşterea vânzărilor unei familii de produse reprezintă un fenomen conjunctural general sau o situaţie specifică unui magazin? Comparaţiile între magazine, de exemplu, permit raspunsul la această întrebare.

Pentru ca aceste comparaţii să fie posibile, este necesar ca:

- toate magazinele să-şi organizeze informaţiile într-o manieră asemănătoare;
- informaţiile să poată circula foarte rapid între magazine.

k) Serviciile oferite de francizor: acestea reprezintă un subiect delicat în măsura în care se referă la modalităţile de transmitere a savoir-faire-ului. Francizorul are tot interesul să-l transmită în cele mai bune condiţii, însă fiecare serviciu creat va fi însoţit de un cost ce se va repercuta asupra francizatului, fiind posibil ca acesta din urmă să nu-l aprecieze întotdeauna la justa valoare.

Se disting trei tipuri de servicii:

- înainte de deschidere;
- pentru deschidere;
- după deschidere.

1. Înainte de deschidere:

- găsirea unui fond de comerţ şi, dacă este necesar, ajutor în negociere;
- studiul implantării concretizat în recomandări şi previziuni;
- crearea unui restaurant (sau magazin etc.) la cheie sau amenajarea într-un local existent;
- recrutarea şi pregătirea personalului.

2. Pentru deschidere:

- oferirea de materiale şi produse, precum şi instrumente manageriale;
- campanie publicitară la lansare;
- prezenţa, în primele zile, a unei echipe specializate.

3. După deschidere:

- informare cu privire la piaţă şi concurenţă;
- vizite pentru diagnosticarea activităţii şi consiliere la faţa locului;
- schimb de informaţii şi comparaţii între francizaţi;
- elaborarea de campanii publicitare locale sau regionale;
- reuniuni ale francizaţilor;
- apărarea intereselor francizaţilor.

l) Aportul, drepturile şi obligaţiile francizatului: se vorbeşte mai degrabă despre aport decât despre obligaţii, tocmai pentru a evidenţia caracterul de parteneriat al relaţiei.

- informarea francizatului cu privire la piaţa locală şi concurenţă;
- informarea francizatului despre performanţele punctului de vânzare;
- idei şi sugestii pentru îmbunătăţirea conceptului şi produselor;
- urmarea recomandărilor francizorului şi participarea la reuniuni şi sesiuni de pregătire organizate de acesta;
- promovarea locală a firmei, în special prin realizarea de acţiuni publicitare şi promoţionale după modalităţile preconizate de francizor;
- respectarea dreptului de vizită şi de control al francizorului;
- plata tuturor sumelor datorate;
- respectarea confidenţialităţii şi non-concurenţei.

m) Pregătirea: detalierea tuturor acţiunilor de pregătire iniţială şi de reciclare (obiective, teme, conţinut, suport, modalităţi practice).

n) Modalităţi financiare: acest capitol regrupeaza RIF, redevenţe şi alte servicii plătite.

Pentru fiecare cost trebuie precizate: serviciul considerat, bază de calcul, preţul sau procentul, periodicitatea, modalităţi şi termene de plată, controlul şi eventualele sancţiuni.

4. RIF – Redevenţa Iniţiala Forfetară – corespunde dreptului de intrare în franciză amplificat de serviciile oferite de francizor înainte şi pentru deschidere.

Dreptul de intrare poate reprezenta contrapartida amortizării previzionale a cheltuielilor de creare a francizei sau o valoare de tranzacţie corespunzând unui preţ al pieţei pentru franciză, în funcţie de atractivitatea şi performanţele acesteia.

Costurile serviciilor trebuie să corespundă cu ceea ce va fi efectiv utilizat de francizat şi care pot, deci, varia după mai multe criterii, în funcţie de profilul şi experienţa acestora.

În practică s-a constatat că:

- un lanţ aflat în etapa de demarare îşi vinde, în general, RIF la un preţ mai mic decât suma efectivă a serviciilor;
- un francizor de succes îşi vinde RIF cu profit;
- mulţi francizori sunt incapabili să determine costul redevenţei şi se bazează pe un preţ mediu al pieţei.

RIF este de obicei plătită în tranşe, de exemplu:

- 1/3 la semnarea contractului de franciză;
- 1/3 la finalul pregătirii;
- restul la deschidere.

5. Redeveţele reprezintă sumele plătite de francizat pe întregul parcurs al relaţiilor contractuale cu francizorul şi reprezintă contrapartida serviciilor oferite după deschidere. Există atâtea formule de calcul câţi francizori, sau aproape:

- redevenţe plătite la cumpărări sau la cifra de afaceri totală sau parţială;
- redevenţe proporţionale sau forfetare, progresive sau regresive, cu sau fără limite inferioare sau superioare, plătibile imediat sau la câteva luni de la deschidere;
- incluzând sau nu publicitatea, formarea …;
- plătibile lunar, trimestrial sau anual;
- bazate pe previziuni sau pe cifre reale etc.

În practică s-a constatat că:

- redevenţele se negociază la fel ca RIF;
- mulţi francizori sunt incapabili să determine contrapartida redevenţelor şi să le calculeze; ei se bazează pe valoarea medie, pe piaţă (de exemplu, 5 – 6 % din cifra de afaceri netă);
- unii francizori includ în redevenţe o participare a francizatului la publicitatea naţională a firmei (1–20 %);
- plata redevenţelor este o sursă permanentă de litigii între francizor şi francizaţi, în multe lanţuri.

Cum se calculează concret RIF şi redevenţele? Demersul este complex şi nu există reguli în domeniu. Trebuie avut în vedere că franciza este un sistem care creează valoare adaugată şi aceasta trebuie armonios repartizată între participanţi, adică: francizaţi, francizor, consumatori.

De aceea se caută un echilibru care să permită consumatorului să-şi satisfacă raportul calitate/preţ/servicii, francizatului să obţină un profit care să facă investiţia interesantă, iar francizorului să aibă o eficienţă corespunzatoare a investiţiei pentru a putea consacra o parte din încasări cercetării – dezvoltării, adică perfecţionării conceptului.

6. Alte servicii: este dificil de trecut în revistă toate serviciile, dar cele mai întâlnite sunt:

- participarea la publicitatea naţională;
- aprovizionarea;
- intervenţia punctuală a unui manager de produs, a unui merchandiser, a unui consilier comercial;
- studii despre clientelă.

13.8.2.2 Conţinutul manualului produsului

Cuprinde:

- lista furnizorilor şi condiţiile acestora;
- lista produselor sau serviciilor şi condiţiile de cumpărare şi revânzare;
- performanţele gamelor şi produselor: cifre de afaceri, marje de profit, viteză de rotaţie a stocurilor, durata de viaţă etc;
- tipurile de comenzi (lansare, sezonalitate).

13.8.2.3 Conţinutul MIV (Manual de Identitate Vizuală)

Acesta conţine în primul rând:

- reprezentări grafice ale mărcii;
- firma şi dispunerea acesteia pe faţadele clădirilor;
- planuri detaliate ale arhitecturii interne şi externe;
- planuri de implantare;
- mobilier şi materiale specifice;
- semnalizare şi caracteristici;
- documente sau instrumente de gestiune (hârtie pentru scrisori, cărţi de vizită, plicuri, bonuri de comandă şi de livrare, facturi);
- publicitate la locul vânzării, materiale de promovare (autocolante, ambalaje etc.);
- moduri de personalizare a vehiculelor;
- modul de utilizare a manualului şi a instrumentelor.

În general, acest manual prevede conceptul minim, conceptul ideal, modificările faţadei, firmei, arhitecturii externe, materialelor acceptabile în funcţie de constrângerile impuse de urbanişti, arhitecti, primărie.

În concluzie, un francizat eficient trebuie să fie un întreprinzător sigur pe el, hotărât să-şi creeze propria societate şi având dorinţa vie de a o crea cu francizorul pe care el l-a ales. Fără aceste condiţii, demersul nu va avea succes.

Întrebări şi teme pentru dezbateri

1. Dacă ar fi să intraţi într-o franciză, în ce domeniu aţi face-o şi de ce?
2. Căutaţi informaţii despre o anumită franciză (la alegere) prezentă şi în România şi descrieţi-o!
3. De ce franciza reprezintă o strategie pentru întreprindere?
4. Dacă aţi putea fi „master-francizat“, ce franciză aţi dezvolta în România şi de ce? (Activitate pe echipe de informare asupra diverselor francize existente în lume şi care nu sunt prezente în România deocamdata).

Exerciţii

Exerciţiul 1

Întrebări cu alegeri multiple

1. Punerea unei mărci la dispoziţia unui întreprinzător asigurându-i acestuia exclusivitatea utilizării pe un teritoriu limitat, dar fără obligativitatea transmiterii unui savoir-faire reprezintă:

a) o franciză;
b) un parteneriat
c) o concesionare;
d) o licenţă de marcă.

2. Schimbul de informaţii şi comparaţii între francizaţi:

a) este un serviciu oferit de francizor înainte de deschidere;
b) este un serviciu oferit de francizor pentru deschidere;
c) este un serviciu oferit de francizor după deschidere;
d) nu este un serviciu pe care să-l ofere francizorul.

3. Sumele plătite de francizat pe întregul parcurs al relaţiilor contractuale cu francizorul reprezintă:

a) redevenţe;
b) drept de intrare în franciză;
c) marje adiţionale;
d) redevenţa iniţială forfetară.

4. Planurile detaliate ale arhitecturii interne şi externe sunt cuprinse în:

a) manualul de marketing;
b) manualul produsului;
c) manualul distribuţiei;
d) manualul de identitate vizuală.

Exerciţiul 2

Ce este o franciză?

Completaţi fiecare spaţiu cu cuvântul/cuvintele corecte din lista de mai jos. Utilizaţi fiecare cuvânt o singură dată.

1. francizat	7. redevenţe
2. marcă	8. francizor
3. investeşte	9. furnizor de servicii
4. independent	10. drept de intrare
5. metode	11. firmă
6. producător	12. distribuitor

Un ……………. care poate fi un ……………, un …………… sau un …………… oferă elementele care au contribuit la succesul său: produsele sale, ……………, sau …………… precum şi know-how-ul.

Pe de altă parte, …………… ramâne din punct de vedere legal …………… El …………… urmând …………… francizorului şi îi plăteşte acestuia …………… şi ……………....

Exerciţiul 3

Aceeaşi cerinţă ca mai sus.

1. testată 4. recunoaştere a mărcii
2. adaptabilitate 5. riscuri
3. imagine 6. investiţii

Francizorul se poate instala pe piaţă fără a trece prin greutăţile aduse de ………… şi ……………… directă.

Francizatul îşi asumă ……………… limitate deoarece formula a fost încercată ………… şi…………… testată. În plus, el beneficiază de pe urma unui lider în termeni de ……………, …………… şi know-how (savoir-faire).

13.9 SPECIFICUL OBLIGAŢIILOR COMERCIALE

13.9.1 Contractul comercial: noţiune, elemente de validare, clauze specifice

Aspecte particulare ale contractelor comerciale în raport cu cele civile sunt reglementate prin norme juridice specifice, cuprinse în Codul Comercial. Aceste dispoziţii urmează a se completa, în virtutea art. 1 din Codul Comercial, cu reglementările de drept comun, adică cu regulile generale aplicate contractelor civile, reguli cuprinse în Codul Civil. Alături de actele juridice unilaterale şi de faptele juridice (licite sau ilicite) contractul comercial reprezintă principalul izvor al obligaţiilor comerciale.

Ca orice contract, contractul comercial pentru a fi încheiat, trebuie să îndeplinească anumite condiţii de validitate: consimţământul, capacitatea, obiectivul şi cauza. Potrivit reglementărilor de drept comun, consimţământul părţilor contractuale va trebui să existe, să fie exteriorizat, să provină de la o persoană cu discernământ şi să fie lipsit de orice vicii. Astfel, contractul comercial va fi anulabil în cazul în care consimţământul uneia dintre părţi a fost viciat prin eroare, dol sau violenţă. Leziunea este o cauză de nulitate care nu operează în materie comercială, deoarece, chiar în caz de constatare a unei disproporţii vădite între prestaţii, partea lezată continuă a fi obligată, din moment ce încheierea de tranzacţii profitabile ţine de chiar esenţa activităţii comerciale. Şi în materia capacităţii contractuale au a se aplica dispoziţiile de drept comun, la care se adaugă o serie de incapacităţi speciale, prevăzute de legile comerciale, cum ar fi interdicţia încheierii de către produs a unor operaţiuni de natura comerţului cu care este însărcinat sau interdicţia încheierii de către asociaţii cu răspundere nelimitată a unor operaţiuni care ar atinge interesele societăţii comerciale, afară de cazul în care există consimţământul celorlalţi asociaţi. Cauza şi obiectul contractelor comerciale trebuie să îndeplinească, în principal, condiţia liceităţii, la care se adaugă şi celelalte condiţii prevăzute de dreptul comun (să existe, să fie morale. Obiectivul să constea dintr-un fapt personal al celui care se obligă).

Alăturat acestor condiţii de fond, contractele comerciale trebuie, uneori, să îndeplinească şi anumite condiţii de formă, deşi în materie comercială domină principiul consensualismului. Formalismul apare în materia contractelor comerciale ca o excepţie, dar, după cum s-a arătat mult mai adesea decât formalismul direct prescris de lege ad validitatem, sub sancţiunea nulităţii, vom întâlni un formalism extrinsec, indispensabil eficacităţii actului.

Contractele comerciale au adesea un suport sau o acoperire administrativă, aproape întotdeauna fiind nevoie de sprijinul sau autorizarea statului sub o formă directă sau indirectă, în special atunci când se acordă credite sau subvenţii. În astfel de situaţii trebuie completate formulare, se fac înregistrări, etc. Trebuie însă adăugat că cerinţa formei scrise pentru probarea unui raport juridic obligaţional nu implică întotdeauna ca respectivul raport să se încheie în forma clasică a unui contract. Se poate recurge şi la alte forme care echivalează cu un contract încheiat în formă scrisă: oferta scrisă urmată de acceptarea, comanda scrisă urmată de confirmare, redactarea unei minute, protocol, semnate de ambele părţi, etc.

În privinţa încheierii contractelor comerciale, Codul Comercial consacră prin art. 35, teoria informaţiunii: contractul se va considera încheiat în momentul cunoaşterii de către ofertant a acceptării ofertei, dacă este vorba de un contract

sinalgamatic, sau în momentul în care oferta a ajuns la cunoştinţa destinatarului (art. 38 Codul Comercial), dacă este vorba de un contract unilateral.

Codul Comercial consacră un set de dispoziţii derogatorii de la dreptul comun şi nu ceea ce priveşte executarea contractelor comerciale. Aceste reguli îşi găsesc justificarea în anumite considerente definitorii pentru activitatea comercială: asigurarea creditului, celeritatea derulării contractelor, etc.

a. **preţul în obligaţiile comerciale**. Dacă părţile nu au putut stabili preţul în contractele comerciale încheiate din pricina fluctuaţiei acestuia sau a urgenţei executării obligaţiei, se va considera că au avut în vedere adevăratul preţ sau preţul curent al mărfurilor, care se stabileşte potrivit art. 40 din Codul Comercial. Astfel, se va lua după listele bursei sau după mercurialele locului unde contractul a fost încheiat sau, în lipsă după cele ale locului celui mai apropiat sau după orice fel de probă.

b. **locul executării obligaţiilor**. Potrivit art. 29 Cod Comercial, dacă părţile nu au prevăzut locul executării obligaţiei şi acestea nu rezultă nici natura operaţiunii, contractul „trebuie să fie executat în locul unde cel ce s-a obligat îşi avea stabilimentul său comercial sau cel puţin domiciliul sau reşedinţa la formarea contractului”

c. **regula curgerii de drept a dobânzilor în obligaţiile comerciale**. Derogarea de la principiul consacrat în art. 1088 Cod Civil, care prevede că dobânzile sunt datorate din ziua cererii de chemare în judecată, art. 43 Cod Comercial stabileşte regula potrivit căreia „datoriile comerciale lichide şi plătibile în bani produc dobândă de drept din ziua când devin exigibile”

d. **interdicţia acordării termenului de graţie**. Depărtându-se din nou de reglementările de drept comun, Codul Comercial prevede în art. 44 că „în obligaţiunile comerciale judecătorul nu poate acorda termenul de graţie permis de art. 1021 din Codul Civil”, interdicţie ce îşi găseşte fundamentul în exigenţele activităţii economice. În acelaşi timp, executarea la termen a obligaţiei comerciale constituie şi o necesitate pentru buna desfăşurare a activităţii comerciale realizate de alţi comercianţi, căci raporturile juridice comerciale se află într-o strânsă interconexiune. Dacă instanţa ar acorda termen de graţie unui debitor, întârzierea în executarea obligaţiei acestuia s-ar repercuta în lanţ asupra obligaţiilor din alte raporturi juridice în care s-ar afla debitorul

e. **solidaritatea codebitorilor**. Spre deosebire de Codul Civil care reglementează solidaritatea dar ca o excepţie de la regula divizibilităţii (art. 1041 Codul Civil), Codul Comercial prevede în art. 42 „în obligaţiile comerciale codebitorii sunt ţinuţi solidar, afară de stipulaţie contrară”, dispoziţie menită să ocrotească creditorul conferindu-i o garanţie eficace a executării obligaţiei de către debitor.

13.9.2 CONTRACTE COMERCIALE REGLEMENTATE DE CODUL COMERCIAL

13.9.2.1 Contractul de vânzare-cumpărare comercială

După cum am mai arătat art. 3 Cod Comercial începe enumerarea actelor şi faptelor juridice pe care le consideră fapte de comerţ cu „cumpărările de produse sau mărfuri spre a se revinde, fie în natură, fie după ce se vor fi lucrat sau pus în lucru, ori numai spre a se închiria: de asemenea şi cumpărarea, spre a se revinde, de obligaţiuni ale statului sau alte titluri de credit circulând în comerţ şi „vânzările de produse, vânzările şi închirierile de mărfuri, în natură sau lucrate şi vânzările de obligaţiuni ale statului sau alte titluri de credit circulând în comerţ, când vor fi cumpărate cu scop de vânzare sau închiriere”. Deoarece Codul Comercial nu cuprinde o definiţie legală a contractului de vânzare-cumpărare comercială, urmează a se aplica dispoziţiile3 art. 1294 Cod Civil care defineşte contractul de vânzare-cumpărare ca fiind acel contract prin care o parte (vânzătorul) se obligă să transmită dreptul de proprietate asupra unui bun către cealaltă parte (cumpărătorul) care se obligă să plătească o sumă de bani drept preţ. Ca urmare, contractul de vânzare-cumpărare va avea următoarele caractere juridice: va fi bilateral (sinalgamatic), încheiat cu titlu oneros, cu caracter comutativ, consensual şi translativ de proprietate.

În configurarea contractului de vânzare-cumpărare trebuie avut în vedere dispoziţiile Codului Civil (art. 60-73) care se completează cu regulile generale ale vânzării-cumpărării reglementate de Codul Civil (art. 1294-1404) precum şi de materia vânzării comerciale internaţionale, Convenţia de la Haga, din 1955 asupra legii aplicabile vânzării internaţionale de bunuri şi Convenţia Naţiunilor Unite asupra contractelor de vânzare internaţională de mărfuri, de la Viena, din 11 aprilie 1980.

Efectele contractului de vânzare-cumpărare comercială sunt aceleaşi ca şi ale contractului civil, adică în primul rând transmiterea dreptului de proprietate de la vânzător la cumpărător. Odată cu dreptul de proprietate se transferă şi riscurile pieirii bunului, aplicându-se şi în materie comercială distincţia care se face în dreptul comun între regimul juridic al bunurilor certe şi cel al celor de gen. Codul Comercial prevede însă şi reguli speciale privitoare la transferarea dreptului de proprietate şi a riscurilor în cazul bunurilor de gen aparţinând vânzătorului ori procurate de acesta (art. 62 Cod Comercial), ori în cazul mărfurilor care se transportă pe apă (art. 63 Cod Conercial).

Alături de efectul transmiterii dreptului de proprietate, contractul de vânzare-cumpărare are ca efect şi naşterea anumitor obligaţii în sarcina părţilor în legătură cu bunul vândut şi preţul vânzării.

Vânzătorul are, în baza art. 1313 Cod Civil, două obligaţii principale: obligaţia de predare a lucrului vândut şi cea de garanţie. În materia modului de executare a obligaţiei de predare se vor aplica dispoziţiile dreptului comun completate, în privinţa conformităţii mărfii cu stipulaţiile contractuale, cu prevederile Convenţiei Naţiunilor Unite de la Viena. Astfel, în lipsă de prevedere contrară, mărfurile sunt conforme contractului când sunt conforme folosinţei căreia îi servesc în mod obişnuit mărfurile de acelaşi tip: când sunt proprii oricărei folosinţe speciale care a fost adusă expres sau tacit la cunoştinţa vânzătorului; când posedă calităţile unei mărfi pe care vânzătorul a prezentat-o cumpărătorului ca mostră sau model, când sunt ambalate sau condiţionate în conformitate cu modelul obişnuit pentru mărfurile de acelaşi tip sau, în lipsa unui model obişnuit, într-un mod propriu a le consuma şi a le apăra. Obligaţia vânzătorului de garanţie cuprinde garanţia contra evicţiunii (materie în care se vor aplica dispoziţiile de drept comun art. 1337 Cod Civil) şi garanţia contra viciilor lucrului. În această a doua privinţă, alături de dispoziţiile de drept comun (art. 1352 Cod Civil) se

aplică şi reguli speciale, prevăzute în art. 70 Cod Comercial. Astfel, „cumpărătorul unor mărfuri sau produse provenind dintr-o altă piaţă este dator să denunţe vânzătorului viciile apărute în timp de două zile de la primire, ori de câte ori un timp mai lung nu ar fi necesar din cauza condiţiilor excepţionale în care se află cumpărătorul. El este dator să denunţe viciile ascunse ale lucrului în cele dintâi două zile de la descoperirea lor”.

În materia viciilor lucrului, în literatura juridică s-a arătat că acestea trebuie distinse de deosebirea de calitate a unui lucru. „Dacă eu cumpăr o marfă de calitatea I şi mi se predă o marfă de calitatea II, nu înseamnă că marfa trimisă are un viciu, ci că mi s-a trimis alt obiect decât acela cumpărat de mine. În acest caz are a se aplica doar acţiunea în rezoluţiunea vânzării”.

Cumpărătorul are, în virtutea dreptului comun (art. 1361 Cod Civil) obligaţia principală de a plăti preţul vânzării. Pe lângă aceasta el are şi obligaţia de a primi lucrul vândut şi în anumite cazuri, obligaţia de a suporta cheltuielile transportului.

În funcţie de modul în care sunt dozate obligaţiile părţilor într-un contract de vânzare-cumpărare internaţională, practica a consacrat mai multe clauze, denumite „INCOTERMS” (prescurtare a formulei „internaţional comercial terms”). Termenii INCOTERMS au fost grupaţi în patru categorii de bază, începând cu termenul potrivit căruia marfa stă la dispoziţia cumpărătorului la sediul vânzătorului urmat de o a doua categorie de termeni potrivit cărora vânzătorul trebuie să predea marfa cărăuşului desemnat de către cumpărător (termenii: FCA, FAS şi FOB), continuând cu termenii potrivit cărora vânzătorul trebuie să încheie contractul de transport, dar fără a-şi asuma riscul de pierdere sau deteriorare a mărfii (CFR, CIF, CPT, CIP) şi în sfârşit termenii potrivit cărora vânzătorul trebuie să suporte costurile şi riscurile legate de conducerea mărfii în ţara de destinaţie (DAF, DES, DEQ, DDU şi DDP).

13.9.1.3. Contractul de mandat comercial

Potrivit art. 1532 Cod Civil, mandatul este un contract în puterea căruia o persoană (mandatar) se obligă să îndeplinească anumite acte juridice pe seama altei persoane (mandante) de la care a primit însărcinarea. Fără a cuprinde şi el o definiţie legală a contractului, Codul Comercial prevede: Mandatul Comercial are ca obiect tratarea de afaceri comerciale pe seama şi socoteala mandantului. Mandatul comercial nu se presupune a fi gratuit (art. 374 Cod Comercial). Sintetizând aceste texte, doctrina a definit mandatul comercial ca fiind un contract în puterea căruia o persoană (mandatar)se obligă să trateze pe socoteala altei persoane (numită mandante) afaceri, care sunt acte de comerţ în ceea ce-l priveşte pe mandante.

Aşadar, ceea ce deosebeşte în primul rând mandatul comercial de mandatul civil este obiectul său; pe când mandatul civil are ca obiect încheierea de acte juridice civile, mandatul comercial are ca obiect încheierea actelor juridice care, potrivit Codului Comercial, sunt fapte de comerţ pentru mandate.

În al doilea rând mandatul comercial are caracter oneros, spre deosebire de mandatul civil care este prezumat a fi gratuit.

În al treilea rând, mandatul comercial se poate încheia, derogatoriu de la dreptul comun, atât cu reprezentare, cât şi fără reprezentare.

În al patrulea rând, puterile conferite mandatarului printr-un mandat general comercial sunt mai mari decât cele pe care le-ar putea conferi un mandat general civil. Cu toate acestea, oricât de generali ar fi termenii în care a fost conceput mandatul comercial, el nu se poate întinde şi la afacerile care nu sunt comerciale pentru mandat, afară de cazul când s-a stipulat contrariul.

Obligaţiile părţilor care decurg din contractul de mandat sunt în parte reglementate de Codul Civil şi în parte de dispoziţiile speciale ale Codului Comercial. Astfel, mandatarul are obligaţia să execute mandatul (art. 1539 Codul Civil), să-şi îndeplinească obligaţiile cu bună credinţă şi diligenţa unui bun proprietar, să comunice terţilor cu care tratează împuternicirea în temeiul căreia acţionează (art. 384 Cod Comercial), să se înştiinţeze pe mandate despre executarea contractului (art. 382 Cod Comercial), să plătească dobânzi la sumele de bani cuvenite mandantului (art. 380 Cod Comercial). În acelaşi timp, mandantele va avea obligaţia de a pune la dispoziţia mandatarului mijloacele necesare executării mandatului (art. 385 Cod Comercial), de a plăti mandatarului remuneraţia datorată pentru executarea mandatului. Chiar în caz de nereuşită a acestuia art. 386 Cod Comercial şi 1548 Cod Civil), de a restitui cheltuielile făcute de mandatar pentru executarea mandatului (art. 1547 şi 1549 Cod Civil). În plus, legea reglementează în art. 386 Cod Comercial un privilegiu special al mandatarului „pentru tot ceea ce i se datorează din executarea mandatului său şi chiar pentru retribuţia sa”.

13.9.1.4. Contractul de comision

Potrivit art. 405 din Codul Comercial, „comisionul are ca obiect tratarea de afaceri comerciale de către comisionar în socoteala clientului”. În baza acestui text de lege şi ţinând cont de definiţia mandatului, contractul de comision poate fi definit ca fiind contractul prin care o parte (comisionar) se obligă pe baza împuternicirii celeilalte părţi (comitent) să încheie anumite acte de comerţ în nume propriu, dar pe seama comitentului, în schimbul unei remuneraţii, numite comision. Contractul de comision este, aşadar, un contract de mandat comercial fără reprezentare. În virtutea acestui contract, comisionarul are următoarele obligaţii: executarea mandatului încredinţat de comitent, obligaţia de a da socoteală comitentului asupra îndeplinirii mandatului primit şi îndeplinirea mandatului cu bună-credinţă şi cu diligenţa unui profesionist. În schimb, comitentul are obligaţia de a plăti remuneraţia (comisionul) cuvenit comisionarului şi de a restitui cheltuielile făcute de comisionar cu îndeplinirea însărcinării primite.

În contractele încheiate cu terţii, comisionarul apare ca parte contractantă, din moment ce el acţionează *proprio nomine*, iar comitentul nu are acţiune în contra persoanelor cu care a contractat acomisionarul şi nici acestea nu au vreo acţiune în contra comitentului (art. 406 Cod Comercial). În cazul nerespectării obligaţiei de către terţi, comitentul poate cere comisionarului, în temeiul contractului de comision, să intenteze acţiunile corespunzătoare împotriva terţului sau să îi cedeze lui aceste acţiuni, comisionarul fiind răspunzător faţă de comitent numai pentru încheierea actelor juridice cu terţul, nu şi pentru executarea lor. Într-adevăr, potrivit art. 412 Cod Comercial: „Comisionarul nu este răspunzător pentru îndeplinirea obligaţiilor luate de către persoanele care au contractat, oferă o convenţie clară”.

13.9.1.5. Contractul de samsarie

Contractul de samsarie sau de mijlocire este un contract comercial în măsura în care este conex cu unul din actele şi faptele juridice considerate de art. 3 din Codul Comercial ca fiind fapte de comerţ. Deşi prezent printre actele de comerţ obiective (art. 3 pct. 12 Cod Comercial), contractul de samsărie nu este reglementat de Codul Comercial român (spre deosebire de cel italian) în efectele sala.

Contractul de samsărie a fost calificat în literatura juridică drept o locaţiune de servicii. Într-adevăr, „mijlocitorul nu poate fi socotit reprezentantul niciunuia dintre părţi fiindcă în principiu nici una dintre ele nu conferă această calitate”. În consecinţă,

contractul de samsarie este contractul în care mijlocitorul (samsar) pune la dispoziţia părţilor serviciile sale de intermediere, fără a fi primit pentru aceasta o însărcinare formală din partea vreuneia dintre părţi sau a ambelor, în schimbul unui comision ce va fi plătit cu condiţia ca afacerea să se încheie.

13.9.1.6. Contractul de report

Potrivit art. 74 Cod Comercial, contractul de report constă în cumpărarea pe bani gata a unor titluri de credit circulând în comerţ şi în revânzarea simultană cu termen şi pe un preţ determinat către aceeaşi persoană a unor titluri din aceeaşi specie.

Contractul de report apare ca fiind avantajos pentru ambele părţi. Astfel, reportatul proprietar al unor titluri de credit, poate obţine suma de bani de care are nevoie fără să înstrăineze titlurile definitiv şi fără să le constituie drept gaj pentru obţinerea unui împrumut. În acelaşi timp, reportatorul are avantajul că, primind titlurile în plină proprietate, poate dispune de ele până la îndeplinirea termenului, dată la care va primi, în plus faţă de suma avansată şi remuneraţia cuvenită (denumita report).

Se poate întâmpla ca reportatorului să-i fie necesare titlurile, de exemplu pentru a-şi crea majoritate în adunarea generală a unei societăţi. În această situaţie, la termen, el va înapoia reportatului nu numai titlurile, dar şi o remuneraţie, care de astă dată se numeşte deport.

13.9.1.7. Contractul de gaj comercial

Contractul de gaj este comercial dacă se află într-un raport de accesorialitate cu o obligaţie comercială, indiferent dacă a fost constituit de un comerciant sau de un necomerciant (art. 478 din Codul Comercial). În plus, indiferent de natura obligaţiei garantate, gajul va fi de asemenea comercial dacă va fi constituit de un comerciant (art. 4 din Codul Comercial).

Codul Comercial necuprinzând o definire legală a gajului comercial, acesta a fost definit în baza regulilor generale din dreptul comun (art. 1685 şi 1686 Cod Civil), ca fiind contractul prin care debitorul remite creditorului său un bun mobil pentru garantarea executării obligaţiei, cu posibilitatea pentru creditor ca la scadenţă, în caz de nerespectare a obligaţiei, să fie satisfăcut cu preferinţă din valoarea bunului respectiv. Spre deosebire de dreptul civil, în materie comercială există şi situaţii de gaj fără deposedare, prevăzut în art. 480 alin. 4 Cod Comercial:

c. gajul asupra produselor solului prin încă în rădăcină sau deja culese,

d. gajul asupra materiilor prime industriale în stare de fabricaţie sau deja fabricate şi aflate în fabrici sau depozite.

13.9.1.8. Contractul de cont curent

Prin contractul de cont curent, părţile se înţeleg ca, în loc să achite separat şi imediat creanţelor lor reciproce, izvorâte din prestaţiile reciproce, lichidarea să se facă la un anumit termen, prin achitarea soldului de către partea care va fi debitoare.

Prestaţiile pe care şi le fac părţile reciproc poartă numele de remize sau rimese. Prin acestea o parte pune la dispoziţia celeilalte părţi o validare de orice fel, destinată să fie trecută în contul curent existent între dânsele.

Efectele contractului de cont curent sunt prevăzute în art. 370 din Codul Comercial, potrivit cu care „contractul de cont curent produce:

1. Strămutarea proprietăţii valorilor înscrise în contul curent asupra primitorului lor, prin aceea că el trece în debitul său şi novaţiunea obligaţiunii de mai înainte între acela care a trimis valorile şi primitorul lor.
2. Compensaţiunea reciprocă între părţi până la concurenţa debitului şi a creditului respectiv, la încheierea socotelii, cu rezerva plăţii diferenţei.
3. Curgerea de dobânzi pentru sumele trecute în contul curent în debitul primitorului de la data înscrierii.

Dacă este încheiat de necomercianţi, contractul de cont curent este considerat comercial, în virtutea art. 6 alin. 2 Cod Comercial, numai dacă are o cauză comercială.

13.9.1.9. Contractul de depozit.

Contractul de depozit este comercial fie dacă se încadrează în categoria faptelor de comerţ obiective, fiind încheiat în condiţiile art. 3, pct. 20, fie dacă este accesoriu unui act sau fapt de comerţ, încadrându-se deci în categoria faptelor de comerţ accesorii (art. 3, pct. 19).

În primul caz depozitarea trebuie să se facă în docuri şi întrepozite, comercialitatea purtând şi asupra recipiselor de depozit (warante) şi a scrisorilor de gaj, liberate de ele. Pentru comercialitatea acestor operaţiuni este necesară, în plus, şi exercitarea organizată şi sistematică, sub formă de întreprindere.

În cel de-al 2-lea caz, legea are în vedere contractele de depozit încheiate izolat, nesistematic, sau în alte locuri decât în locuri sau întrepozite punând o singură condiţie pentru atragerea comercialităţii: cauza comercială.

13.9.1.10. Contracte nereglementate de codul comercial

Alături de contractele reglementate în Codul Comercial, există şi alte contracte comerciale, cum ar fi:

- contractul de consignaţie, reglementat de legea nr. 178/1934 şi definit ca fiind convenţia prin care una din părţi, numită consignant, încredinţează celeilalte părţi, numite consignatar, mărfuri sau obiecte mobile spre a le vinde pe socoteala consignantului (art. 1 din legea nr. 178/1934 pentru reglementarea contractului de consignaţie).
- contractul de concesiune exclusivă, definit ca fiind acel contract prin care o persoană (concendentul) vinde mărfuri unei alte persoane (concesionar) care, la rândul său, le revinde clienţilor săi
- contractul de know-how, ce are ca obiect transmiterea unui procedeu tehnic, completat cu o asistenţă tehnică, fără a fi vorba de licenţa unui brevet.

Asemenea cunoştinţe tehnice, nebrevetate dar transmisibile, se numesc know-how (sau în franceză, „savoir faire”). Dacă este vorba despre transmiterea dreptului de folosinţă a unei invenţii brevetate, contractul se va numi contract de licenţă.

- contractul de leasing, reprezentând operaţiunea prin care o persoană cumpără un bun spre a-l închiria unei alte persoane care, la sfârşitul perioadei de locaţie are la dispoziţie trei posibilităţi: să continue contractul de locaţiune, să rezilieze contractul de locaţinune sau să cumpere bunul respectiv;
- contractul de factoring, fiind contractul care intervine între două persoane din care una (factorul) îşi asumă obligaţia ca, în schimbul unui comision, să

realizeze toate creanţele (facturile) pe care cealaltă parte contractantă (aderentul) se obligă să i le transmită contra plată, în toate drepturile sale.

Dinamica raporturilor comerciale face ca în permanenţă practica să se îmbogăţească cu noi variante de contracte comerciale, cu un conţinut flexibil şi cu efecte, în ceea ce priveşte obligaţiile reciproce ale părţilor, perfect adaptate intereselor acestora pe fiecare treaptă de dezvoltare a activităţii comerciale.

INTREBĂRI POSIBILE PENTRU EXAMEN

1. Analiza calităţii se concretizează prin.
2. În cadrul acţiunii de selecţie, conducerea trebuie să înţeleagă şi să aprecieze corect următorul aspect:
3. În vedera alegerii mijlocului de transport se ţin cont de următorul criteriu:
4. Găsirea unei forme de agrement presupune:
5. Efectuarea unei evaluări riguroase presupune:
6. O recrutare este eficientă dacă:
7. Unul din stilurile eficiente de conducere este:
8. Informaţia asupra căreia se concentrează în etapa procesului decizional, este:
9. Definiţia deciziei relevă mai multe caracteristici importante ale conceptului respectiv:
10. Media tendinţelor cumulate a vânzărilor se calculează cu:
11. Pentru calculele necesare organizării turneelor (circuitelor) sunt necesare unele informaţii ca:
12. Unul din criteriile de promovare este:
13. Care din sistemele de mai jos face parte din tehnologia deciziei economice?
14. Cărui diagnostic aparţine "situaţia împrumuturilor"?
15. Sistemul PSS presupune:
16. A nu înşela, a nu fura, a nu-şi trăda promisiunile, a nu căuta răzbunare, se încadrează la nivelul:
17. Managerul este:
18. Din câte module este compus un sistem PSS:
19. Ce se ia în considerare pentru calculul punctului de indiferenţă (PI) – diatanţa critică – descriere:
20. Descrieţi necesarul de autovehicole pentru aprovizionarea unităţilor de alimentaţie publică având în vedere cadenţa.....
21. Faţă de producţia industrială, producţia de preparate culinare are urmatoarea caracteristică:
22. La nivelul stocurilor activităţile economice au următoarea influenţă:
23. Câte sisteme de depozitare cunoaşteţi?
24. Pentru calculul costului total (CT) - transport pe calea ferata se ţine cont de:
25. Când cantitaţile contractate nu pot fi negative?
26. Dintr-o decizie nu trebuie să lipsească:
27. Unul din stilurile ineficiente de conducere este:
28. Unul din avantajele unui program judicios de integrare a noilor angajaţi este:
29. Gradul de substituibilitate al materialului utilizat trebuie urmărit la:
30. Ce recomandă specialiştii managerilor care practică tehnica ascultării active?
31. Conform concepţilor actuale ale managemantului una din accepţiuni este:
32. Care din stilurile de conducere enumerate mai jos reprezintă unul din criteriile foarte utilizate de clasificare şi recunoştere?
33. Diagramele de analiză a sistemelor informaţionale se folosesc la:
34. Testele de încadrare pot fi:
35. Una din tipurile de decizii după sfera competenţei cadrului de conducere este:
36. Cel mai folosit criteriu de model bazat pe teoria jocurilor strategice este:
37. Rolul domeniului în restructurarea economiei naţionale îl regăsim în:
38. Aprovizionarea presupune urmatorul proces:
39. Etapele de identificare a principalilor furnizori presupune:

40. Inventarul permanent-ce presupune acesta şi rolul pe care-l îndeplineşte în schema bloc a PSS?
41. Descrieţi modul de calcul privind necesarul zilnic pentru deplasarea cantităţii de produse într-o perioadă de timp
45. În funcţie de ce se stabilesc formaţile de lucru pentru servirea zilnică a consumatorilor?
46. Unul din principiile practicii eticii în afaceri este:
47. Optimizarea dimensiunilor stocurilor în vederea determinării unei strategii pentru ca, cheltuielile pentru stocaj, presupune următoarea întrebare:
48. Mijlocul de transport trebuie să îndeplinească una din următoarele condiţii de transport:
49. Pentru îmbinarea metodei sistematice cu cea sistemică este nevoie de abordarea:
50. Printr-o agenţie de voiaj se înţelege:
51. Postulatul atribuit de Peter Druker, managementului ca proces, este:
52. Calitatea serviciului de cazare este determinată de:
53. Ce presupune “presiunea” pentru stocuri mici?
54. Pentru a fi eficient personalul de secretariat trebuie să aibă:
55. Persoana, reprezintă sinteza următoarelor elemente:
56. Una din măsurile de protecţia muncii prevede:
57. Etapa de identificare a principalilor furnizori presupune
58. Metoda lanţurilor lui Markov se utilizează în :
59. Cel mai folosit criteriu de model bazat pe teoria jocurilor strategice este:
60. Descrieţi rolul social-economic în promovarea desfacerilor
61. Pentru aplicarea grilei în procesul decizional se presupune parcurgerea următoarelor etape:
62. Descrieţi mai jos, parametrii şi concluziile ce se desprind din analiza rezultatelor obţinute de conducerea desfacerilor:
63. Cele 13 module ale sistemului PSS pot fi grupate în trei categorii, care din cele de mai jos reprezintă una din categorii?
64. Tehnologia de fabricaţie a preparatelor culinare cuprinde una din fazele:
65. În cadrul cărei teorii la rubrica neajunsuri se încadrează „Actele imorale pot fi justificate în acest fel de accepţia că pot greşi”?
66. Termenul de persoană provine din latinescul „persona” şi reprezintă:
67. Una din cele mai cunoscute şi evocate în literatura de specialitate, particularitate a cadrului de conducere este:
68. O recrutare este eficientă daca:
69. Dificultăţile de adoptare a deciziilor ce privesc viitorul întreprinderii de turism în condiţii de incertitudine le reprezint la :
70. Diagnosticul strategic trebuie să răspundă la una din următoarele întrebări:
71. La definirea parametrilor sistemului PSS şi implementarea lui trebuie avut în vedere următorul principiu:
72. Care din etapele de mai jos reprezintă modelul bazat pe teoria bayesiană?
73. Una din sarcinile managementului poate fi:
74. Pregătirea unei comenzi se poate face:
75. Sistemul informaţional din gestiunea stocurilor presupune o caracteristică generală care se regăseşte în unul din răspunsurile de mai jos:
76. Ce presupune “presiunea pentru stocuri mari”?
77. Ce reprezintă CT din formula: CT = $\frac{C_a + Q}{q} + \frac{C_S + q}{2}$?

78. Măsurarea performanţelor managementului se estimează prin:
79. Pentru îmbinarea metodei sistematice cu cea sistemică este nevoie de o abordare a:
80. Particularităţile întreprinderii de turism, particularităţile produsului turistic. Descriere.
81. Particularităţile a căror cunoaştere înlesneşte în comparaţie cu alte activităţi ale conducerii problema transporturilor. Descriere
82. Descrieţi modul de calcul al necesarului anual mediu zilnic pentru transportul produselor repartizate.

ÎNTREBĂRI DE CONTROL

1. Ce presupune conducerea ştiinţifică a procesului de aprovizionare şi gestiune a stocurilor?
2. Care sunt principalele procese ce compun activitatea de aprovizionare şi gestiune a stocurilor?
3. Ce consecinţe are asupra conducerii faptul că aprovizionarea întreprinderilor prestatoare de servicii se realizează printr-o multitudine de forme?
4. Ce este norma de consum?
5. Menţionaţi particularităţile aprovizionîrii cu produse nealimentare, alimentare, mărfuri, etc.
6. Enumeraţi suesele de informaţii ce stau la dispoziţia serviciilor comerciale pentru stabilirea necesarului de aprovizionat
7. Explicaţi logica utilizării Lanţului Markov în stabilirea structurii necesarului de aprovizionat
8. „Stocajul este un proces economic esenţial în mecanismul circulaţiei şi în acelaşi timp, o imobilizare de fonduri”-comentaţi
9. Enumeraţi sarcinile gestiunii stocurilor
10. Demonstraţi cum şi în ce condiţii gestiunea stocurilor contribuie la accelerarea vitezei de rotaţie
11. De ce depinde funcţionarea sistemului de gestiune a stocurilor?
12. Justificaţi rolul esenţial pe care-l are previziunea în gestiunea stocurilor
13. Explicaţi ce înţelegeţi prin „legea care guvernează abaterile sistematice ale desfacerilor de la evoluţia lor normală” şi la ce foloseşte cunoaşterea ei
14. Cine decide care trebuie să fie mărimea nivelului de serviciu?
15. De ce nu se poate crea un stoc de siguranţă care să asigure o protecţie de 100% împotriva rupturilor de stoc?
16. Analizaţi curba pe care o descrie costul total generat de gestiunea stocurilor, în funcţie de numărul de aprovizionări şi evidenţiaţi consecinţele practice ale concluziilor dvs.
17. Expuneţi-vă punctul de vedere cu privire la „sediul” normării stocurilor
18. Explicaţi cum se foloseşte metoda normării „fără costuri” în activitatea de aprovizionare
19. Care este diferemţa dintre inventarul periodic şi cel permanent-ca sisteme de gestiune a stocurilor?
20. Ce este şi ce asigură recepţia?
21. Ce situaţii pot apărea la deschiderea unui vagon într-o staţie de cale ferată şi cum procedaţi?
22. Cum puteţi utiliza sistemul de depozitare pe stelaje?
23. Câte variante ale sistemului de depozitare pe stelaje se folosesc în prezent şi care sunt caracteristicile lor?
24. Ce este şi care sunt avantajele depozitării dinamice?
25. Demonstraţi că amplasarea produselor în depozit se face în funcţie de accesul la raft şi nu de viteza de circulaţie a acestora
26. Cum se utilizează metoda ABC în alocarea spaţiilor în depozite de mărfuri, materiale şi materii prime?
27. Daţi exemplu de calcul al „indicelui global de manipulare”
28. Explicaţi cum se foloseşte „algoritmul ungar” de rezolvare a problemelor de programare liniară în alocarea spaţiilor în depotite
29. Daţi, pe o schiţă de depozit, un exemplu de codificare a locurilor de amplasare a mărfurilor

30. Ce este „legea ABC”?
31. Cum se utilizează legea ABC în sistemul de gestiune a stocurilor cu inventar permanent?
32. Prezentaţi sistemul de gestiune PSS?
33. Care sunt obiectivele activităţii de producţie în întreprinderile prestatoare de servicii?
34. Ce cuprinde o reţetă de fabricaţie?
35. Ce este un plan-meniu şi cine îl întocmeşte?
36. Caracterizaţi activităţişe desfăşurate înaintea şi în timpul consumului de servicii de cazare
37. Care sunt principalele tipuri de decizii luate în domeniul conducerii producţiei în întreprinderile prestatoare de servicii?
38. Prezentaţi instrumentul de luare a deciziilor, cu efecte pe termen lung în domeniul producţiei, „grila de evaluare a produselo”
39. De ce apreciem că grila de evaluare a produselor este un instrument tipic de conducere?
40. În ce domenii poate fi utilizată soluţia la „dilema vânzătorului de ziare”?
41. Ce urmărim prin programarea operativă a producţiei?
42. Cum utilizăm „pragul de rentabilitate” ca instrument de control al costurilor de producţie?
43. De ce se execută controlul calităţii produselor şi/sau serviciilor oferite clienţilor?
44. Care sunt dezavantajele sistemului clasic de producţie a preparatelor culinare?
45. Enumeraţi avantajele cateringului
46. Ce probleme deosebite ridică, pentru unităţile operative de alimentaţie, cateringul?
47. Ce rol pot juca metodele PERT şi CPN în conducerea activităţii de întreţinere a mijloacelor de muncă?
48. De ce se acordă o atenţie deosebită sectorului de desfacere în întreprinderile prestatoare de servicii?
49. Prezentaţi, ăe larg, particularităţile desfacerilor în sectorul prestări servicii
50. Daţi exemple de sarcini ale unui director de hotel în legătură cu conducerea desfacerilor şi grupaţi-le pe funcţii ale conducerii
51. „vânzarea trebuie organizată sub forma unui proces activ”-explicaţi înţelesul practic al afirmaţiei
52. Prezentaţi şi analizaţi cele mai folosite metode de servire în alimentaţie
53. Care sunt cele mai moderne tehnici de vânzare în alimentaţie?
54. În funcţie de ce factori se stabilesc mărimile formaţiilor de lucru?
55. De ce se utilizează „graficul orar gradat” în stabilirea formaţiilor de lucru?
56. Care sunt elementele care concură la efectuarea unui serviciu de calitate?
57. Demonstraţi că „timpul de servire” este important atât pentru client cât şi pentru unitate
58. În ce direcţii trebuie să-şi concentreze conducerea atenţia pentru a se realiza optimizarea timpului de servire?
59. Explicaţi cum se poate cerceta calitatea servirii cu ajutorul teoriei firelor de aşteptare
60. Schiţaţi, pe scurt, domeniile desfacerilor în care pot fi utile concluziile desprinse din analiza rezultatelor obţinute în urma utilizării teoriei firelor de aşteptare

61. Analizaţi particularităţile transporturilor, din punct de vedere al consecinţelor acestora asupra conducerii
62. Ce rol joacă compartimentul „transporturi”, dacă majoritatea mijloacelor de transport folosite de firma de prestări servicii sunt închiriate?
63. De ce anume ţinem seama în alegerea unui tip de mijloc de transport?
64. La ce foloseşte calculul „distanţei critice”?
65. Cum interpretăm distanţa critică?
66. Cum se construiesc şi cum se folosesc „nomogramele” de alegere a mijloculuil de transport?
67. Enumeraţi căile de reducere a costului transportului
68. În ce constă organizarea turneelor de aprovizionare?
69. Ce se înţelege prin „economie de distanţă în raport cu depozitul”?
70. Explicaţi cun se utilizează cercetarea operaţională pentru organizarea circuitului unui autocamion care trebuie să aprovizioneze un număr finit de unităţi
71. La ce serveşte cercetarea operaţională în conducerea ştiinţifică a transportului de persoane în întreprinderile de turism?
72. Arătaţi avantajele paletizării
73. Enumeraţi avantajele utilizării containerelor în transporturi
74. Prezentaţi alte căi de economisire a energiei

PROBLEMA 1

Sunteţi managerul unei unităţi turistice cu servicii de cazare şi pensiune completă, cu o capacitate de 40 de locuri de cazare şi 100 de locuri de masă. Se cunoaşte faptul ca pretul unui sejur complet pe persoana este de 600.000 lei,iar cheltuielile necesare serviciilor complete pe loc de cazare au urmatoarea structura:

-amortismentul -33.000 lei
-iluminatul general -6.600 lei
-incălzirea spaţiilor- 6.600 lei
-cheltuieli de aprovizionare cu materii prime si materiale -90.000 lei
-cheltuieli de transport mărfuri si persoane- 13.200 lei
-cheltuieli de preparare a hranei,inclusiv personalul aferent - 25.200 lei
-cheltueli cu personalul de bază (receptioneri,paznici,manipulatori,electricieni etc.) - 44.880 lei
-cheltuieli de depozitare -2.640 lei
-cheltuieli de energie specifice(iluminat interior,aparate electrice de camera etc.) - 54.000 lei
-cheltuieli cu apa caldă şi rece- 72.000 lei
-servicii de cameră (curaţenie,schimbare lenjerie etc.) -36.000 lei
-cheltuieli de ambient(orchestra, efecte luminoase etc.)- 13.200 lei
-alte cheltuieli fixe- 11.880 lei
-alte cheltuieli variabile- 28.880 lei
-alte servicii puse la dispozitie(curăţătorie chimică, spălătorie, frizerie etc.)- 25.200 lei

Având in vedere datele mai sus menţionate:

a)determinaţi şi reprezentaţi grafic pragul de rentabilitate;
b)arătaţi şi exemplificaţi în cifre şi grafic asupra caror elemente puteţi intervenii pentru a creşte rentabilitatea, astfel încât calitatea serviciilor să se amplifice sau cel puţin să rămână constantă;
c)determinaţi profitul obţinut (din veniturile provenite din cazare) când unitatea funcţionează la capacitate maximă;

PROBLEMA 2

În calitate de manager al unei reţele hoteliere dintr-o staţiune aveţi relaţii comerciale cu o firmă furnizoare de carne şi produse din carne, situată la o distanţă de 400 km. Între cele două localităţi (unităţi) există posibilitatea transportului pe calea ferată cu vagoane izoterma sau pe căile rutiere cu autoizoterme. Capacitatea de transport a unui vagon izoterma este de 10 t., iar a unei autoizoterme de 4 t.

În urma unui studiu efectat de firma dumneavoastra privind costurile de transport practicate de societăţi de profil care efectuează astfel de servicii au rezultat următoarele date:

Categorii de costuri	*Transport efectuat pe Calea Ferata*	*Transport efectuat pe Caile Rutiere*
Costuri fixe (lei/t)	600.000	400.000
Costuri variabile (lei/t/km)	1.000	2.200
Costuri suplimentare (lei/t)	150.000	-

În aceste condiţii, având în vedere consumul de 20 t. pe lună de produse, determinaţi:

$C_{T1}=C_{f1}+C_{v1}+C_S$

a)soluţia optimă de transport care să conducă la cheltuieli minime de transport, având în vedere că unitatea dumneavoastra suportă aceste cheltuieli;

b)distanţa la care indiferent de mijlocul de transport folosit costurile implicate sunt egale;

REZOLVARE PROBLEMA 2

a) 1.<u>Pe calea ferata</u>

Notam:

C_{f1}=costuri fixe

C_{v1}=costuri variabile

C_S=costuri suplimentare

C_{T1}=costuri totale

C_{T1}=600.000*10+1.000*400*10+150.000*10=*<u>11.500.000</u>* Lei

2. <u>Pe caile rutiere</u>

$C_{T(C.F.)}<C_{T(C.R.)}$

Notam:

C_{f2}=costuri fixe

C_{v2}=costuri variabile

C_{T2}=costuri totale

C_{T2}=2.200*400*4+400.000*4=*<u>5.120.000</u>* lei

Pentru a asigura necesarul de produse alimentare (20 t/luna) unitatea trebuie să efectueze pe calea ferată 2 transporturi, iar pe căile rutiere 5 transporturi.

$C_{T(C.F.)}$=11.500.000*2=23.000.000 lei

$C_{T(C.R.)}$= 5.120.000*5=25.600.000 lei =>

b) Distanţa la care cele două costuri sunt egale se calculează cu ajutorul punctului de interferenţă sau distanţa critică, notat cu P_i

P_i = [400.000-(600.000+150.000)/(1.000-2.200) =*292* km.
=>distanţa la care cele două costuri sunt egale este de 292 km.

REZOLVARE PROBLEMA 1

a) Notam:

C_F = costurile fixe
C_v = costurile variabile
C_T = costurile totale

$C_{T=}C_{FT}+C_{VT}$

C_F=33.000+6.600+6.600+2.640+13.200+13.200+44.880+11.880 =132.000 lei

C_V=54.000+72.000+36.000+54.000+25.200+90.000+28.800=360.000 lei

$C_{T2} = C_{f2} + C_{v2}$

Când firma funcţionează la capacitate maximă:

C_{FT}=132.000*40 = 5.280.000 lei
C_{VT}=360.000*40 =14.400.000 lei

$R = C_{FT}/(p_u - c_v)$

C_T=5.280.000+14.400.000 =*19.680.000* lei

Notam :

V_T=venitul total obţinut de unitate când funcţionează la capacitate maximă
V_T = 600.000*40 = *24.000.000* lei

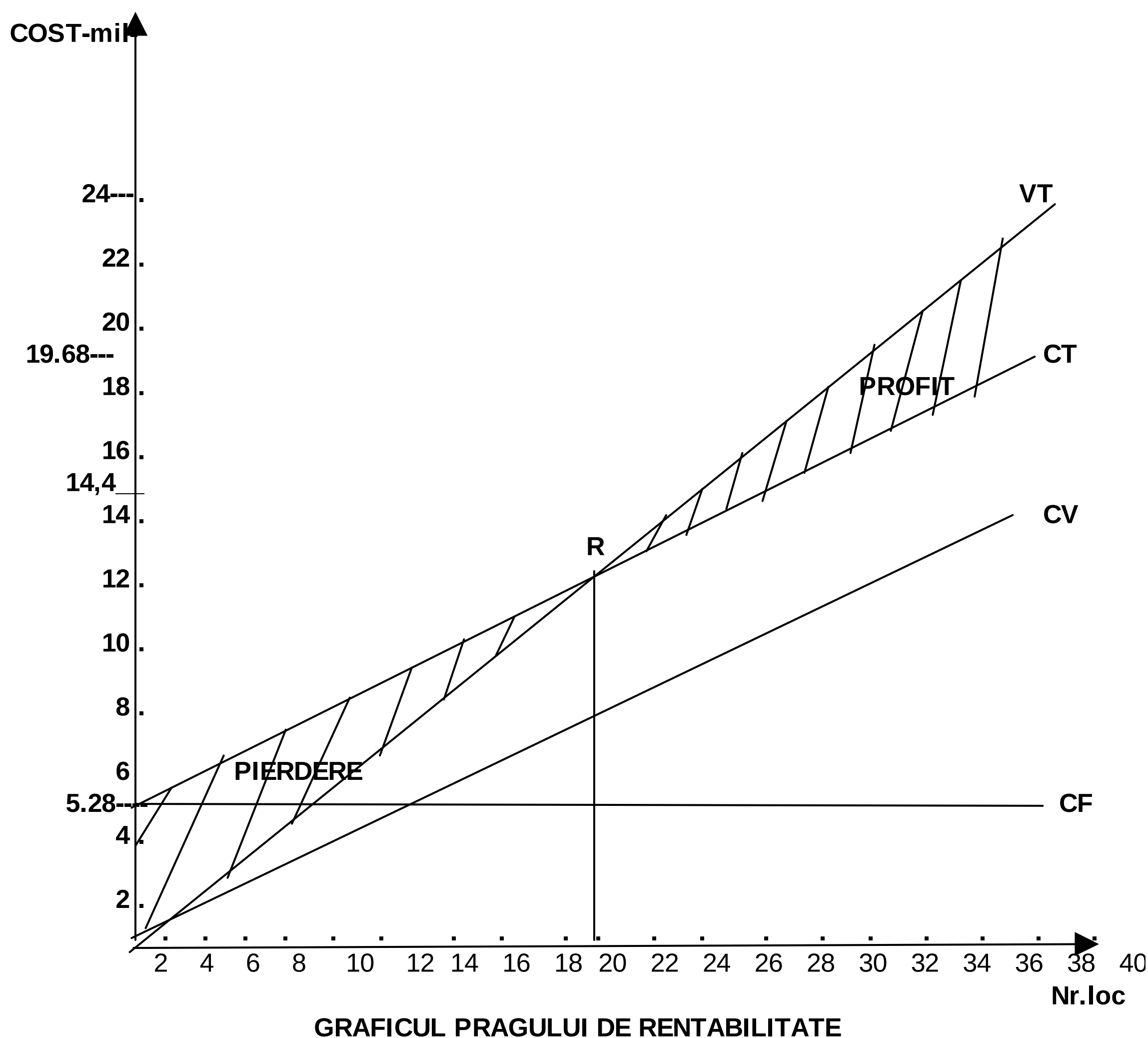
Notam: R = pragul de rentabilitate

R = 5.280.000/(600.000 - 360.000) = 22

==>la un numar de 22 persoane $V_T = C_T$ ==>P = 0 ==>de la o capacitate mai mare de 22 persoane cazate unitatea începe să obţină profit (vezi graficul pragului de rentabilitate)

b) Notăm profitul obţinut de unitate când funcţionează la capacitate maximă cu P_T

P_T = 24.000.000-19.680.000 = *4.320.000* lei



GRAFICUL PRAGULUI DE RENTABILITATE

$P_T=V_T-C_T$ **PROBLEMA 3**

Sunteţi managerul unei unităţi de alimentaţie publică cu 100 locuri la masă.

În vederea îmbunătaţirii calităţii servirii clienţilor (a timpului de servire) şi a timpului de aşteptare, conducerea unităţii a realizat, la începutul anului 2001, un studiu de caz privind frecvenţa intrărilor în unitate pe anumite perioade de timp ale zilei, precum şi a timpului în care este servit un client la casa de marcat.

Se ştie că timpul mediu de servire a unui consumator este de 100 clienţi pe ora, timpul de servire a mesei de aproximativ 30 min., profitul net estimat a fi obţinut la sfârşitul fiecărui an este de 1000 u.m., iar repartiţia intrărilor pe ora este evidenţiată în tabelul următor:

⑧=②/③

INTERVALUL DE TIMP	FRECVENŢA MEDIE DE INTRĂRI PE ORA
8-12	90
12-18	100
18-22	210

Pe baza informaţiilor de mai sus determinaţi:

1. intensitatea de trafic
2. comentaţi valorile rezultate şi stabiliţi măsuri de eficientizare, funcţie de rezultatele obţinute
3. la începutul anului 2004 v-aţi propus să renovaţi unitatea din venituri proprii. Care va fi suma câştigată la sfarşitul anului 2003, in condiţiile în care depuneţi la bancă profitul obţinut la sfârşitul fiecărui an (în speranţa că veţi obţine anual acelaşi profit că în anul 2001), cu o rată a dobanzii de 10% anual.
4. dacă la sfârşitul anului 2003 aveţi nevoie de, ce sumă trebuie să depuneţi în cont la sfârşitul anului 2001, cu o rată a dobânzii de 10% aplicabilă semestrial.

REZOLVARE PROBLEMA 3

1. Intensitatea de trafic se calculează cu următoarea formulă:

⑧=factor de serviciu sau intensitatea de trafic

②= număr de serviri pe oră

③=timpul mediu de servire a unui consumator pe oră

$⑧_1$=90/100=0.9

$⑧_2$=100/100=1

$⑧_3$=210/100=2.1

2. 2001 2002 2003 2004

|-----------|-------------|--------------|-

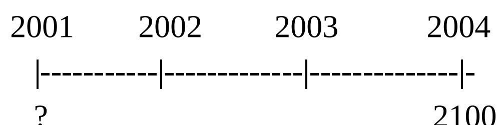
1000 1000 ?

$VV_2 = PMT*S(1+K)^n$

$VV_2=1000*[(1+0.10)^2-1]/0.10$

$VV_2=2100$

3.



$V_S=(q_0*p_u)/2$

VP=2100*[1/(1+0.10)^2]=1743

PROBLEMA 4

$VV_2=VP(1+K)^n$

În calitate de manager a unei unităţi de catering primiţi o comanda de 120.000 produse, la începutul anului 2001, pe care trebuie să le livraţi unei unităţi turistice în decurs de un an, plata efectuându-se semestrial.

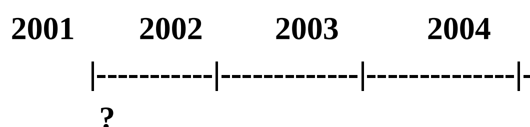
Cheltuielile ocazionate de expedierea unui lot de produse sunt de 300.000 u.m., iar cele legate de stocarea unui produs în magazia unităţii furnizoare sunt de 3.5 u.m. zilnic, iar preţul unui produs este de 600.000 u.m.

Să se determine:

1. comanda optimă de livrat
2. numărul optim de livrări
3. care este suma pe care o veţi obţine la începutul anului 2004, dacă depuneţi la bancă cu o rată anuală a dobânzii de 10%, la începutul anului 2002 veniturile câştigate din vânzarea produselor ?
4. care este rata anuală efectivă a dobânzii pe care o plăteşte banca ?

REZOLVARE PROBLEMA 4

$VP=VV_2*1/(1+K)^n$



BIBLIOGRAFIE

1. O. Nicolescu, I. Verboncu, Fundamentele managementului organizaţiei, Editura Tribuna Economică, Bucureşti, 2002, capitolul 1.
2. Marjasola F., – Cultural Change în a Business Entreprise, Helsinki, 1991.
3. Aubert, N., - Management. Aspects humains et organizationels, Presses Universitaires de France, Paris, 1992.
4. Bartlett, Ch., Ghoshal, S., - Release the Entreprenorial Hostages from Jour Hierarchy, in Strategy & Leadership nr. 4, 1996.
5. Baloiu L., - Managementul inovatiei, Editura Eficient, Bucuresti, 1995.
6. Beckhardt R., - The Execution Management of Transformational Change, in Kilman, R., Teresa Cavin, 1991.
7. Bennigson L., - Our Balkanized Organizations, in Strategy & Leadership, nr. 3, 1996.
8. Chesbrough, H., Tecce, D., - Organization for Innovation, in Harvard.
Business Review, nr. 1, 1996 8. David, S., Managing Comporate Culture, University Press, Cambridge, 1989.
9. Denison D., What is Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? in the Academy of Management Review, vol. 21, nr. 3, 1996.
10. Finkelstein S., - Power in Top Management Teams: Dimentions, Measurement and Validation, in Academy of Management Journal, nr.8, 1992.
11. Fletcher F.B., - Organization Transformation Theoristes and Practioners, New York, 1990.
12. Grant R., - Prospering in Dynamically Competitive Environements: Organizational Capability as Knowledge Integration, in Organization Sciencies, nr. 4, 1996.
13. Gulliford A., - The Role of Personality of Assesing Management Potential, in Personnel; nr. 1.1990.
14. Hammer M., Champy, J., - Reengineering the Corporation, Harper Collins, New York, 1993.
15. Herzberg F., - One More Time: How do You Motivate Employees, in Harward Business Rewiew, nr. 5, 1987.
16. Hofstede G., - Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Aboroad, in Ch. Bartlett, S. Ghoshal, Transnational Management, Richard Irwin, Homewod, Boston, 1992.
17. Hofstede G., - Managementul structurilor multiculturale, Editura Economică, Bucureşti, 1996.
18. Jacobson R., - The Real Work of Teams, in Human Systems Management, vol. 15, nr.1, 1996.
19. Johnson D., - Globalizing Your Board, in Directors & Boards, nr. 2, 1996.
20. Junti O., - Paradigmatic Change to New Organizational Cultures - Scandinavian Model, Johtaniston Opisto STO.
21. Kamoche K., - Strategic Human Resource Management Within a Resource - Capability View of the Firm, in Journal of Management Studies, nr. 4, 1996.
22. Lefter V., Manolescu A., - Managementul resurselor umane. Editura Didactica şi Pedagogică, Bucureşti, 1995.
23. Level D.A., Galle W.P., - Managerial Comunications, BPI, Irwin, Hommewood, Illions 1988.
24. Majaro S., - Strategy Search and Creativity, The Key to Corporate European, in, Burzean Management Journal, vol. 10, nr. 2, 1992.

25. Manolescu A., Managementul resurselor umane, Editura Economică, Bucureşti, 2001.
26. Masterbrock W., - Organizational Innovation in Historical Perspective: Change as Duality Management, in Business Horizons, nr. 4, 1996.
27. Mathenis J., - Holonic Organizational Arhitectures, in Human Systems Management, nr. 15, 1996.
28. Mintzberg H., - Le management. Les Editions d'Organisation, Paris, 1990.
29. Nashold F.,- Evaluation Report, Stockholm, 1992,
30. Nicolescu O., - Economia şi conducerea întreprinderii industriale, Editura Didactică şi Pedagogica, Bucureşti, 1980.
31. Nicolescu O., - Management comparat, Editura Economică, Bucureşti, 1997.
32. Nicolescu O., - Metode de pregătire a cadrelor de conducere. Editura Politică, Bucureşti, 1982.
33. Nicolescu O., (coord.)- Strategii manageriale de firmă, Editura Economică, Bucureşti, 2000.
34. Nicolescu, O. (coord.)- Sisteme, metode şi tehnici manageriale ale organizaţiei, Editura Economică, Bucureşti, 1999.
35. Nicolescu O., Verboncu I., - Management, Editura Economică, Bucureşti, 2000.
36. Oldham G., Cummings A., - Employees Creativity: Personal and Contextual Factors at Work, in Academy of Management Journal, vol. 37, nr.3, 1996.
38. Peters T., Waterman R., - In Search of Excellence, Harper & Row, New York, 1982.
39. Perez J., - Human Motivation IESE Barcelona, 1992.
40. Pfeffer J., - Power in Organizations, Pitman Publishing, Marshifield, 1981.
41. Robey D., - Designing Organizations, Irwin, Homeword, Illinois, 1986.
42. Rusu C., Voicu M., - ABC-ul managerului, Editura Gh. Asachi, Iaşi, 1993.
43.Russu C.,- Cadrul organizaţional al întreprinderii, Editura ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1983.
44. S.A. Snell J., W. Dean Jr., Integrated Manufacturing Resources Management, A Human Capital Perspective, in Academy of Management Journal, vol. 35, No. 2, 1992.
45. Tornroas H., Ake J., - Cultural Issues in International Business Operations: Business Culture and Industry Culture.
46. Tushinam M.L., Reilly Ch. A., - The Ambidestrous Organization; Managing Evolutionary and Revolutionary Changes, in California Management Review, vol. 38, nr. 4, 1996.
47. Vardi Y., Wiener Y. - Misbehaviour in Organizations: a Motivational Frame Work, in Organization Science, nr. 2, 1996.
48. Vialat J., Pellier Y - Le management, Orogestion, Grenoble, 1991.
49. Zlate M., - Psihologie socială şi organizaţională industrială, Editura Politică, Bucureşti, 1975.
50. Zorlentan T., Burdus E., Caprarescu Gh., - Managementul organizaţiei, Editura Holding Reporter, Bucureşti, 1996.
51. ***, - Trends That Affect Corporate Learning & Performance, ASFD, Alexandria, 1996.
52. Emilian Radu, – Managementul firmei de turism şi comerţ, Universitatea Creştină “ Dimitrie Cantemir‘ , Bucureşti, 1994.
53. Emilian Radu, – Managementul firmei de comerţ şi turism (Joc de conducere şi lucrări aplicative), Universitatea Creştină “Dimitrie Cantemir “, Bucureşti, 1993.

54. Letitia Baldrige, – Codul manierelor în afaceri, Ed. Ştiinţă şi tehnică, Bucureşti, 1993.
55. Gh. Ionel, – Tehnica operaţiunilor de turism, Ed. Careba Crişan Sport – Turism, Bucureşti, 1984.
56. Peter F. Drucker, – Inovaţia şi sistemul antreprenorial, Ed. Enciclopedică, Bucureşti, 1993.
57. Mihai Dumitrescu, – Enciclopedia conducerii întreprinderii, Ed. Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1993.
58. Ovidiu Nicolaescu, – Ghidul, eficient, vol. I, Ed. Tehnică, Bucureşti, 1993.
59. Ovidiu Nicolaescu, – Management, Ed. Didactică şi pedagogică. Bucureşti,1992.
60. Corneliu Rusu, – Management, Ed. Expert, Bucureşti, 1993.
61. Costache Rusu – ABC-ul Managerului, Ed. Şt. Asachi, Iaşi, 1993
62. Marian Zaharia, – Management. Teorie şi aplicaţii, Ed. Tehnică, Bucureşti.
63. Mihuleac E., – Conducerea. Contribuţii la elaborarea ştiinţei conducerii, Ed. Academia Bucureşti, 1977.
64. Mihuleac E., – Ştiinţa conducerii. Metodologie şi metode de conducere, Ed. Didactică si Pedagogică, Bucureşti, 1982.
65. Stanciulescu G., – Managementul operaţiunilor în turism, Bucureşti, 2003.
66. Radu Filip, Ioan Popa, - Management internaţional, Ed. Economică, Bucureşti, 1999.
67. Radu Emilian, – Managementul serviciilor, Ed. Expert, Bucureşti, 2000.
68. C. Florescu, – Conducerea ştiinţifică în comerţ, Ed. Ştiinţifică, Bucureşti, 1970.
69. Goian Maria, – Introducere în management, Ed. Sedona, Timişoara, 1995.
70. M. Savedra, J. Hawthorn, – Supervizarea, Ed. Ştiinţifică şi Tehnică, Bucureşti, 1996.